

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(НИУ «БелГУ»)**

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА СОЦИАЛЬНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КАДРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В РАБОТЕ С
МУНИЦИПАЛЬНЫМИ СЛУЖАЩИМИ (НА ПРИМЕРЕ
АДМИНИСТРАЦИИ ГОРОДА БЕЛГОРОДА)**

Выпускная квалификационная работа
обучающегося по направлению подготовки
38.03.04 Государственное и муниципальное управление
заочной формы обучения, группы 09001467
Бубыревой Дарьи Александровны

Научный руководитель
кандидат социологических наук,
доцент Бубликов В.В.

БЕЛГОРОД 2019

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
РАЗДЕЛ I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КАДРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В РАБОТЕ С МУНИЦИПАЛЬНЫМИ СЛУЖАЩИМИ	9
РАЗДЕЛ II. ПРАКТИКА ПРИМЕНЕНИЯ КАДРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В РАБОТЕ С МУНИЦИПАЛЬНЫМИ СЛУЖАЩИМИ В АДМИНИСТРАЦИИ ГОРОДА БЕЛГОРОДА	27
РАЗДЕЛ III. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ КАДРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В РАБОТЕ С МУНИЦИПАЛЬНЫМИ СЛУЖАЩИМИ В АДМИНИСТРАЦИИ ГОРОДА БЕЛГОРОДА	45
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	63
СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ	69
ПРИЛОЖЕНИЯ	77

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Формирование эффективного и квалифицированного кадрового состава органов власти является одним из наиболее важных направлений осуществления государственной кадровой политики. Особенно актуальным этот вопрос становится в условиях экономической стагнации в стране и необходимости оптимизации расходов средств муниципальных бюджетов.

Изменившаяся международная конъюнктура приводит российское общество к новой стадии функционирования – стадии перехода от достигнутых результатов к их сохранению. В данный момент в приоритетах внутренней политики России происходят существенные сдвиги, в частности, в административно-управленческой сфере. В этих условиях институт местного самоуправления остается проблемным звеном в государственной системе управления общественными процессами.

Институт местного самоуправления представляет собой основу демократического устройства общества, поскольку он наиболее приближен к населению. Местное самоуправление, являясь в определенной степени автономным, что выражается в его выборности, функционирует под контролем региональной власти, как сложный механизм, который «интегрирован в государственный и выполняет функции, имеющие общенациональное значение, число которых увеличивается с расширением социальных функций современного государства»¹. Недостаточная эффективность работы местных органов власти снижает потенциал развития всего российского общества в целом.

В современных условиях необходимость дальнейшей государственной поддержки развития органов местного самоуправления приобретает особое

¹ Зотов В.В., Фурман Е.Н. Реализация кадровой политики технологиями «мягкого управления» на муниципальном уровне // Управление в XXI веке: сборник статей по материалам междунар. науч.-практич. конф., Белгород, 1-2 ноября 2016 г. Белгород, 2016. С. 202.

значение, но без качественного кадрового потенциала, кадрового обеспечения устойчивого и планомерного развития муниципальных образований она не даст желаемых результатов. Понимание этого обусловили поиск инновационных и современных подходов к дальнейшему развитию кадрового потенциала муниципальных органов власти.

Реформирование системы муниципальной службы в России в значительной мере зависит от ее кадрового обеспечения. В основе специфики кадровой политики на муниципальном уровне лежат функции и полномочия данных органов власти, их организационная структура, нормативно-правовая база, а также обеспечение повышения качества уровня жизни населения, что невозможно без эффективной деятельности по использованию современных кадровых технологий на муниципальной службе.

Стоит отметить, что в последнее время наблюдаются негативные тенденции, проявляющиеся в недостаточной профессиональной подготовке чиновников, их недобросовестном отношении к своим профессиональным обязанностям, неготовности решать поставленные перед ними задачи. Эти проблемы обусловлены содержанием управленческого знания, нацеленности, организованности и использовании технологий подготовки персонала.

Проблема использования современных кадровых технологий наиболее актуальна в настоящее время для эффективной деятельности муниципальной службы, так как позволит получить наиболее полную информацию о способностях и потенциале специалиста, что оказывает прямое влияние на его дальнейшее профессиональное развитие, карьерный рост, рациональное и грамотное использование возможностей человека, побуждая его тем самым к изменению своей роли в организации, созданию доверительной атмосферы, удовлетворённости трудом.

Анализ степени изученности. Исследованием проблем развития и применения кадровых технологий в деятельности государственных и муниципальных служащих занимались многие авторы науки об управлении.

Теоретические вопросы развития кадрового менеджмента и кадровых технологий в деятельности государственного и муниципального управления рассматривали в своих работах У.С. Борисова, В.Ю. Войтович, О.В. Киселева, М.А. Коломыцева, П.П. Кудачев, Т.А. Пилюгина, М.Н. Соловьева¹.

Практика внедрения и применения технологий в кадровом менеджменте на региональном и местном уровнях освещена в трудах Ю.В. Астахова, Г.А. Борщевского, Ж.Ю. Данкова, Н.Н. Мусинова, С.М. Ножки².

Особенностями и проблемами применения различных видов кадровых технологий в работе с государственными и муниципальными служащими занимались такие авторы как: Е.С. Быкова, В.В. Зотов, Е.В. Карпенко, Г.В. Макарова, Н.Е. Севрюкова, А.А. Фатьянов, Е.Н. Фурман³.

¹ Войтович В.Ю. Научный подход реализации кадровых технологий в условиях демократического государства // Государственное и муниципальное управление: теория, история, практика: материалы IV Междунар. науч.-практ. конф. Ижевск, 2014; Киселева О.В., Пилюгина Т.А. Применение современных кадровых технологий на государственной гражданской службе // Казанский экономический вестник. 2014. № 2 (10); Коломыцева М.А. Теоретические основы современных кадровых технологий в деятельности муниципальной власти // Управление городом: теория и практика. 2013. № 2 (9); Кудачев П.П. Мероприятия по формированию современных внутриорганизационных кадровых технологий в системе государственной гражданской службы // Молодой ученый. 2013. № 12 (59); Соловьева М.Н., Борисова У.С. Практика применения кадровых технологий в системе муниципальной службы // Экономика и современный менеджмент: теория и практика. 2014. № 35.

² Астахов Ю.В. Практика использования кадровых технологий в муниципальных органах власти (Белгородский опыт) // Вестник Челябинского государственного университета. 2013. № 13 (304); Борщевский Г.А., Мусинова Н.Н. Тенденции совершенствования оценочных технологий кадровой работы в государственном аппарате регионов России // Вестник Университета (Государственный университет управления). 2013. № 8; Данкова Ж. Ю. Эффективное использование кадровых технологий в органах местного самоуправления // Электронный научный журнал «ГосРег». 2016. № 3; Мусинова Н.Н., Ножка С.М. Эффективность использования кадровых технологий в органах местного самоуправления // ГосРег: государственное регулирование общественных отношений. 2016. № 3 (17).

³ Быкова Е.С. Коучинг как социальная технология развития кадрового потенциала органов местного самоуправления // Теория и практика общественного развития. 2014. № 3; Зотов В.В., Фурман Е.Н. социально-профессиональный статус муниципального служащего в контексте технологий формирования кадрового резерва // Научные ведомости Белгородского государственного университета. Серия: Философия. Социология. Право. 2016. № 3 (224); Карпенко Е.В., Макарова Г.В. Кадровый резерв как

Как показывает анализ степени изученности темы, большое количество научных исследований посвящено теоретическим основам формирования и развития кадровых технологий в деятельности органов государственной и муниципальной власти, в то время как практическая сторона применения современных кадровых технологий на местном уровне управления еще недостаточно раскрыта в научных публикациях.

Проблема исследования обусловлена противоречием между необходимостью совершенствования практики применения кадровых технологий в работе с муниципальными служащими и недостаточной разработанностью практических рекомендаций по развитию этой сферы в Администрации города Белгорода.

Объектом выпускного квалификационного исследования является кадровая политика на муниципальном уровне управления.

Предметом исследования выступают кадровые технологии, принципы и механизмы их реализации в сфере муниципальной службы в администрации города Белгорода.

Целью квалификационного исследования является разработка рекомендаций по совершенствованию кадровых технологий в работе с муниципальными служащими администрации города Белгорода.

Реализация поставленной цели возможна путем решения следующих **задач**:

- исследовать теоретические основы кадровых технологий на муниципальном уровне;
- проанализировать практику применения кадровых технологий в работе с муниципальными служащими в администрации города Белгорода;

технология управления профессиональной мобильностью гражданских служащих (региональный аспект) // Вестник Брянского государственного университета. 2015. № 2; Севрюкова Н.Е. Центр оценки как технология формирования кадрового резерва государственной гражданской службы на примере Томской области // Актуальные проблемы модернизации управления и экономики: российский и зарубежный опыт материалы Всероссийской науч.-практ. конф. Томск, 2015; Фатьянов А.А. Современная кадровая технология ротации кадров // Юридический вестник ДГУ. 2016. № 2.

– предложить направления совершенствования кадровых технологий в работе с муниципальными служащими администрации города Белгорода.

В качестве **теоретико-методологической основы** исследования выступают положения системного и структурно-функционального подхода, описанные в диссертационном исследовании Ю.В. Астахова, которые позволяют рассматривать муниципальную службу и ее кадровую составляющую как открытые социальные системы. Структурно-функциональный подход, использованный автором диссертации, позволяет анализировать устойчивые связи между элементами системы, имеющие определенную пространственную, временную и целевую организацию. Применение данного подхода в процессе анализа кадровых технологий обусловлено тем, что в практике муниципального управления их структура выступает в виде некоторой нормативной системы, формирующейся, обновляемой в зависимости от целей и стратегических задач деятельности¹.

При написании выпускной квалификационной работы использовались методы эмпирического и теоретического характера: анализ и синтез, наблюдение, метод анализа документов.

Эмпирическую базу исследования составили нормативно-правовые акты Российской Федерации², Белгородской области³, городского округа «Город Белгород»⁴. В работе использованы также организационные и отчетные документы администрации города Белгорода, периодические

¹ Астахов Ю.В. Кадровые технологии в системе муниципальной службы : дис. ... канд. социол. наук. Белгород, 2010. С. 8.

² О муниципальной службе в Российской Федерации : федер. закон от 2 марта 2003 г. № 25-ФЗ (с изм. от 28 декабря 2018 г.) // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство»

³ Об особенностях организации муниципальной службы в Белгородской области : закон Белгородской области от 24 сентября 2007 г. № 150 (в ред. от 28 сентября 2018 г.) URL: <http://docs.cntd.ru/document/469021863> (дата обращения: 24.01.2019).

⁴ Об утверждении положения о муниципальном кадровом резерве : Распоряжение администрации города Белгорода от 30 января 2012 г. № 209. URL: <http://www.beladm.ru/self-government/administraciya-goroda/kadrovaya-politika/kadrovyy-rezerv/> (дата обращения: 24.01.2019).

источники, статистические данные федеральной службы государственной статистики по Белгородской области.

Практическая значимость выпускной квалификационной работы заключается в возможности использования ее результатов и рекомендации, сформулированных автором исследования, в деятельности органов государственного и муниципального управления.

Структура выпускной квалификационной работы определяется целью и задачами исследования. Работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка источников и литературы и приложения.

РАЗДЕЛ I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КАДРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В РАБОТЕ С МУНИЦИПАЛЬНЫМИ СЛУЖАЩИМИ

Непрерывное развитие и систематическое реформирование государственной гражданской и муниципальной службы является залогом ее эффективной работы. Одним из основных направлений ее совершенствования может служить разработка и внедрение современных кадровых технологий. Развитие и совершенствование таких технологий в практике государственного и муниципального управления позволит увеличить кадровый потенциал, обеспечить государственную и муниципальную службу новыми высококвалифицированными специалистами, которые поднимут государственное управление на качественно новый уровень.

Сложившаяся к настоящему времени культура профессиональной деятельности чиновников, по мнению И.Б. Гайдуковой, обладает большой инертностью. Низкая эффективность труда вошла в привычку и сформировала стиль деятельности большей части государственных и муниципальных служащих. Имеющийся кадровый состав часто оказывается не в состоянии справиться с новыми задачами, возникающими перед органами власти на этапе их реформирования. Традиционный способ решения возникающих задач состоит в создании новых подразделений в органе власти под новую задачу. Это в большинстве случаев приводит к очередному повышению затрат на содержание управленческого органа без существенного роста эффективности. Между тем, в реформировании системы государственного и муниципального управления ставка делается именно на эффективность¹.

Повышение эффективности деятельности государственных и в особенности муниципальных служащих, как людей максимально

¹ Гайдукова И.Б. Новые кадровые технологии как средство повышения эффективности деятельности государственных и муниципальных служащих // Актуальные проблемы социально-гуманитарного и научно-технического знания. 2016. № 3 (8). С. 36.

приближенных к населению, подразумевает разработку конкретных требований к служащим, соотнесение функций муниципального органа с возможностями действующих кадров, планирование потребности органа власти и управления в персонале определенной квалификации.

В настоящее время понятие «технология» используется в двух значениях: как совокупность методов и процессов в определенной отрасли общественного производства и как научное описание способов деятельности¹.

На законодательном уровне не сложилось еще точного определения понятия «кадровая технология», однако в научной литературе существует множество определений данного термина.

В теоретическом аспекте под кадровыми технологиями понимается особая часть социальных технологий, без применения которых невозможно осуществлять современное управление в различных организациях и обеспечивать процессы преобразований и модернизации российского общества. То есть, как утверждают Ж.Ю. Данкова и С.М. Ножка в общем виде кадровая технология – это набор последовательных приемов (действий, операций) воздействия на свойства и характеристики работника для достижения им новых профессиональных качеств².

Н.Н. Богдан под кадровой технологией понимает осуществление деятельности по управлению кадровым составом организации, т.е. это совокупность методов, приемов, организационных процедур, направленных на организацию кадровой деятельности и принятие управленческих решений в отношении кадрового состава³.

Ю.В. Астахов считает, что понятие «кадровая технология» можно определить как рационально организованную систему планомерно

¹ Богдан Н.Н. Кадровая работа в муниципальной службе. Новосибирск, 2014. С. 95.

² Данкова Ж.Ю., Ножка С.М. Эффективное использование кадровых технологий в органах местного самоуправления // Электронный научный журнал «ГосРег». 2016. № 3. URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_27264516_45212228.pdf (дата обращения: 24.01.2019).

³ Богдан Н.Н. Кадровая работа в муниципальной службе. Новосибирск, 2014. С. 96.

выстраиваемых процедур, ориентируемых на решение кадровых проблем органов местного самоуправления, применение которых делает возможным не только достижение разового результата, но и его постоянное воспроизводство¹.

Э.Н. Рзаев и О.Н. Чернова рассматривают кадровые технологии как средство управления количественными и качественными характеристиками состава персонала, обеспечивающее достижение целей организации, ее эффективное функционирование².

Будучи формой деятельности по управлению кадрами, кадровые технологии имеют свои цель, субъект, объект и предмет применения, а также принципы и методы реализации.

Цель связана с назначением кадровой технологии и отражает результат ее применения. Она формируется в зависимости от того, на какие конкретно кадровые процессы и отношения направлена реализация данной технологии³.

Субъектом применения кадровой технологии являются кадровые службы и должностные лица, которые реализуют кадровые процедуры. Объектом применения кадровой технологии являются люди, в отношении которых осуществляются кадровые процедуры: муниципальные служащие, граждане, изъявившие желание поступить на муниципальную службу, работники обеспечивающих подразделений муниципальных органов и т.п.⁴. Стоит отметить, что применение различных кадровых технологий направлено на разные стороны объекта. Поэтому человек может рассматриваться в качестве: специалиста, профессионала; участника трудового процесса; члена коллектива и носителя организационной культуры и т.д.

¹ Астахов Ю.В. Современные кадровые технологии: от теории к муниципальной практике: монография. Белгород, 2010. С. 31.

² Рзаев Э.Н., Чернова О.Н. Влияние кадровых технологий в управлении персоналом // Институт организационной психологии. URL: http://inpsy.org/publications/carrer_technology/463_file_1.pdf (дата обращения: 21.01.2019).

³ Богдан Н.Н. Кадровая работа в муниципальной службе. Новосибирск, 2014. С. 99.

⁴ Там же.

Предметом при реализации кадровых технологий выступают качественные и количественные характеристики либо кадрового состава в целом, либо значимые для трудовой деятельности характеристики определенного работника.

При внедрении и применении кадровых технологий в организации необходимо соблюдение определенных принципов, которые представляют собой основополагающие правила, важнейшие требования, обеспечивающие эффективность технологий. Н.Н. Богдан выделяет следующие принципы:

- «реалистичности – предполагает реальную возможность реализации технологии в данных условиях;
- научно-методического обеспечения – при реализации технологии требуется, чтобы управленческие действия осуществлялись на базе применения научных методов и подходов, основывались на законах управления и были методически оснащены;
- законности – применение технологии не должно противоречить установленным законодательным и нормативным требованиям;
- демократичности и гласности – означает открытость применяемых кадровых процедур, доступность для общественного контроля, учет мнения всех включенных в реализацию технологии субъектов;
- гуманизма – предполагает нравственную основу деятельности, направленность технологии на повышение статуса объекта ее применения»¹.

Таким образом, кадровые технологии представляют собой сложный комплекс процедур работы с персоналом муниципальной службы, направленный на достижение поставленных для организации целей. Для реализации комплекса этих процедур, необходимо, как минимум, соблюдение четырех условий: информационное обеспечение; организационное обеспечение; материальное обеспечение и нормативно-правовое обеспечение деятельности по управлению персоналом.

¹ Богдан Н.Н. Кадровая работа в муниципальной службе. Новосибирск, 2014. С. 99.

Информационное обеспечение включает систему сбора и обработки информации, необходимой для постановки целей, планирования и оценки эффективности реализации технологии.

Организационное обеспечение предполагает наличие кадровых служб, структурных подразделений, руководителей и специалистов, наделенных полномочиями для организации деятельности по реализации технологии.

Материальное обеспечение правильнее назвать ресурсным, так как оно должно включать не только материально-техническое оснащение, необходимое оборудование, но и финансовые ресурсы, предназначенные для оплаты услуг привлеченных экспертов, консультантов, в целом финансирование кадрового проекта.

Нормативно-правовое обеспечение предполагает разработку системы законодательных, нормативных правовых и локальных актов, создающих правовую основу для реализации кадровых технологий. Данный компонент имеет основополагающее значение в связи со строгой законодательной регламентацией прохождения муниципальной службы¹.

Оценка эффективности в управлении кадрами представляет самостоятельную проблему, к решению которой существуют различные подходы. Один подход основывается на сопоставлении величины полученного эффекта и суммы затрат, обусловивших этот эффект, т.е. на оценке результативности кадровой работы. Другой подход заключается в соотношении полученного результата деятельности с результатом, планируемым или заданным в соответствии с поставленной целью.

Эффективность использования кадровых технологий в основном зависит от общего состояния, уровня организации кадровой работы в органе муниципальной власти. Однако эффективность применения кадровых технологий, а соответственно и кадровой деятельности структурных подразделений в местных органах власти снижается под давлением ряда негативных явлений.

¹ Богдан Н.Н. Кадровая работа в муниципальной службе. Новосибирск, 2014. С. 101.

В.В. Зотов и Н.Н. Фурман выделяют такие явления, укоренившиеся во многих муниципальных образованиях. «Среди них: распределение должностей не по принципу профессионализма и компетентности, а на основе «личной выгоды», «землячества», «приятельских отношений», других протекционистских установок; закрытость кадровой сферы, механизмов подбора высших управленцев; деформация требований к профессионализму»¹. Авторы отмечают, «что проводимая кадровая политика отличается редкой «способностью» не замечать таланты и выдвигать на ответственные должности людей со слабыми задатками к управленческой деятельности, не имеющие достаточной компетентности. Хотя всеми признается, что только кадровая политика, основанная на принципах профессионализма и компетентности, позволяет построить справедливый порядок государственно-правовых, построенных на социальном доверии отношений»².

В настоящее время в деятельности кадровых служб органов местного самоуправления имеется апробированный набор кадровых технологий, использование которых предписывается нормативно-правовыми актами, к которым относится федеральный закон «О муниципальной службе в Российской Федерации»³, нормативно-правовые акты субъектов Российской Федерации, а также правовые акты органов местного самоуправления.

На современном этапе развития муниципальной службы происходит существенное увеличение объема работ и усложнение функциональных задач и обязанностей специалистов по кадровой работе муниципальных органов власти. Это делает актуальной профессионализацию работы кадровых служб в органах муниципального управления.

¹ Зотов В.В., Фурман Е.Н. Реализация кадровой политики технологиями «мягкого управления» на муниципальном уровне // Управление в XXI веке: сборник статей по материалам Международной научно-практической конференции, 1-2 ноября 2016 г., Белгород, 2016. С. 66.

² Там же.

³ О муниципальной службе в Российской Федерации : федер. закон от 2 марта 2003 г. № 25-ФЗ // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. Банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

Кадровые подразделения в любой организации это центры обеспечения управления кадрами. Главное предназначение кадровой службы – организовывать и координировать процессы работы с людьми. Основной задачей службы является создание условий для управленческой деятельности руководителей всех уровней.

Кадровая служба выполняет функцию координирующего центра, взаимодействует с другими структурными подразделениями и в равной степени несет ответственность за решение задачи повышения эффективности использования трудового потенциала работников. При этом кадровая служба решает эту задачу путем создания общих условий (процедур, программ), способствующих более полному использованию деловых качеств сотрудников.

Стандартные функции кадровой службы зависят от размеров организации, политики руководства в отношении работников, организационной культуры и др. Основными из них являются:

1. Участие в формировании кадровой политики и оптимизация организационной структуры.
2. Подбор и расстановка кадров.
3. Организация обучения и продвижения кадров.
4. Разработка системы вознаграждения и оплаты труда.
5. Кадровое делопроизводство¹.

Согласно статье 28 федерального закона № 25-ФЗ «О муниципальной службе Российской Федерации» основными составляющими кадровой работы в муниципальном образовании являются:

- формирование кадрового состава для замещения должностей муниципальной службы;
- организация подготовки проектов муниципальных правовых актов, связанных с поступлением на муниципальную службу, ее прохождением, заключением трудового договора (контракта), назначением на должность

¹ Богдан Н.Н. Кадровая работа в муниципальной службе. Новосибирск, 2014. С. 105.

муниципальной службы, освобождением от замещаемой должности муниципальной службы, увольнением муниципального служащего с муниципальной службы и выходом его на пенсию, и оформление соответствующих документов;

- ведение личных дел муниципальных служащих;
- организация проверки сведений о доходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера муниципальных служащих, а также соблюдение связанных с муниципальной службой ограничений, которые установлены ст. 13 закона № 25-ФЗ и другими федеральными законами;
- ведение реестра муниципальных служащих в муниципальном образовании;
- консультирование муниципальных служащих по правовым и иным вопросам муниципальной службы и др.

Анализ федерального закона позволил выявить, что в нем отсутствует регламентация некоторых направлений кадровой работы, активно применяющихся в работе с персоналом на государственной гражданской службе и зарекомендовавших себя самым эффективным образом:

- организация работы комиссии по урегулированию конфликтов интересов;
- организация профессиональной подготовки и повышения квалификации;
- организация проведения квалификационного экзамена, однако как устанавливает закон квалификационные требования к уровню профессионального образования, стажу муниципальной службы или стажу работы по специальности, направлению подготовки, необходимым для замещения должностей муниципальной службы, устанавливаются муниципальными правовыми актами на основе типовых квалификационных требований;
- организация заключения договоров с гражданами на время их

обучения в образовательном учреждении профессионального образования с последующим прохождением службы;

- обеспечение должностного роста;
- организация проведения служебных проверок.

Реформирование муниципальной службы привело к необходимости серьезной модернизации кадровой работы, а потребность реализовывать государственную кадровую политику приводит к разработке собственных подходов и адаптации кадровых технологий компетентными специалистами муниципальных кадровых служб. Итак, законодательное обеспечение кадровой работы в системе муниципальной службы направлено на реализацию государственной кадровой политики на уровне муниципального управления, что требует системного подхода к управлению кадрами.

Закон «О муниципальной службе в Российской Федерации», нормативно-правовые акты, принятые в органах местного самоуправления, определяют кадровые технологии, которые необходимо использовать на муниципальной службе. К ним относятся:

1. Открытый кадровый конкурс.
2. Формирование и использование кадрового резерва.
3. Аттестация.
4. Квалификационный экзамен.
5. Профессиональное развитие и повышение квалификации.
6. Мотивация и стимулирование на основе оценки результатов деятельности.

Вместе с тем, стоит отметить, что некоторые кадровые технологии, такие как ротация кадров, стажировка, адаптация персонала, наставничество на федеральном, региональном и муниципальном уровне нормативного закрепления до сих пор не имеют, что негативно сказывается на профессионализме кадровых служащих и их мотивации¹.

¹ Данкова Ж.Ю. Эффективное использование кадровых технологий в органах местного самоуправления // Электронный научный журнал «ГосРег». 2016. № 3. URL:

Поступление на муниципальную службу осуществляется посредством прохождения определенных открытых конкурсных процедур, регламентированных как федеральным законодательством, так и региональными и муниципальными нормативно-правовыми актами. В ходе проведения конкурса на замещение должности муниципального служащего осуществляется оценка профессионального уровня претендентов, их соответствия установленным квалификационным требованиям к должности муниципальной службы.

Задачами проведения конкурса являются:

- замещение вакантных должностей квалифицированными кадрами;
- обеспечение права муниципальных служащих на должностной рост на конкурсной основе;
- формирование кадрового резерва муниципальной службы.

Особое внимание при проведении конкурса уделяется его подготовке, так как именно с некачественной подготовительной работой связаны основные недостатки процедуры конкурса. Поэтому необходимыми элементами проведения конкурсной процедуры являются наличие:

- не менее двух претендентов;
- конкурсной комиссии, которая проводит оценку качеств претендентов и принимает решения по итогам конкурса;
- критериев оценки претендентов.

Процедура проведения открытого конкурса на замещение вакантной должности муниципальной службы включает в себя ряд последовательных процедур:

- 1) привлечение граждан, информирование и консультирование претендентов на замещение вакантной должности об условиях проведения конкурса;

- 2) создание конкурсной комиссии;
- 3) сбор необходимых документов, их проверка и определение соответствия установленным требованиям;
- 4) оценка уровня профессиональной подготовленности на основе анализа представленных претендентами документов¹.

Организует и обеспечивает проведение конкурсов кадровая служба органа муниципального управления. Организация конкурса состоит из трех этапов: подготовительный, основной и заключительный.

Подготовительный этап конкурса начинается с объявления в средствах массовой информации и информационно-телекоммуникационной сети общего пользования о приеме документов для участия в конкурсе и завершается не ранее чем через месяц. Условием проведения конкурса является наличие необходимого числа кандидатов, в наибольшей степени соответствующих установленным требованиям.

Основной этап конкурса включает проведение конкурсных процедур, оценку и сравнение кандидатов по профессионально значимым критериям. При проведении конкурса могут использоваться конкурсные задания, основанные на методах оценки профессиональных и личностных качеств кандидатов, не противоречащих федеральным законам РФ и другим нормативным правовым актам.

На заключительном этапе после завершения всех процедур комиссия подводит итоги конкурса и признает одного из кандидатов, победившим в конкурсе, и получившим право на замещение вакантной должности; или принимает решение о рекомендации кандидатов в кадровый резерв, если на это было получено их согласие.

Формирование и использование кадрового резерва представляет собой один из способов пополнения кадров квалифицированными специалистами муниципальной службы с целью повышения уровня подбора и расстановки кадров, способных решать задачи, возложенные на муниципальных

¹ Богдан Н.Н. Кадровая работа в муниципальной службе. Новосибирск, 2014. С. 128.

служащих. Федеральное законодательство указывает, что в муниципальных образованиях в соответствии с муниципальными правовыми актами может создаваться кадровый резерв для замещения вакантных должностей муниципальной службы¹.

Таким образом, процедура формирования кадрового резерва в муниципальных органах власти регламентируется местными нормативно-правовыми актами, например, в г. Белгороде распоряжением администрации в 2012 году было утверждено «Положение о муниципальном кадровом резерве», которое определяет порядок формирования кадрового резерва и его подготовки для выдвижения на замещение высшей и главной групп должностей муниципальной службы в администрации г. Белгорода².

Аттестация муниципального служащего признается российским законодательством необходимым этапом прохождения службы. Н.Н. Богдан указывает, что «аттестация это административно-правовая форма обязательной периодической оценки профессиональных и личностных качеств, процессов и результатов профессиональной служебной деятельности, проводимая в целях определения соответствия служащего замещаемой должности, выявления возможности замещения им вышестоящей должности, а также в целях повышения эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности»³. Она проводится с периодичностью один раз в три года.

Технология аттестации муниципальных служащих, на основании федерального закона о муниципальной службе, утверждается муниципальным правовым актом на основе положения о проведении аттестации, утвержденного законом субъекта Российской Федерации.

¹ О муниципальной службе в Российской Федерации : федер. закон от 2 марта 2003 г. № 25-ФЗ // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. Банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

² Об утверждении положения о муниципальном кадровом резерве : Распоряжение Администрации города Белгорода от 30 января 2012 г. № 209. URL: <http://www.beladm.ru/self-government/administraciya-goroda/kadrovaya-politika/kadrovyy-rezerv/> (дата обращения: 24.01.2019).

³ Богдан Н.Н. Кадровая работа в муниципальной службе. Новосибирск, 2014. С. 265.

Правовое регулирование аттестации муниципальных служащих в ряде законодательных и нормативных правовых актов призвано не только совершенствовать ее реализацию, но и организационно регулировать прохождение муниципальной службы в целом.

Аттестация муниципальных служащих имеет свою процедуру, т.е. определенную последовательность действий, в рамках которой происходит совместная деятельность субъектов аттестации – аттестующих и аттестуемых служащих, осуществляется их тесное взаимодействие. В этой процедуре муниципальный служащий должен быть активным участником, наделенным определенными правами и обязанностями, а не пассивным объектом соответствующей проверки.

Основной целью проведения аттестации должен быть не только контроль за исполнением служебных обязанностей, но и выявление потенциальных профессиональных способностей служащего для определения перспектив замещения им вышестоящей должности, формирование кадрового состава муниципальной службы и повышение ее эффективности.

Проведение аттестации основывается на определенных принципах:

- гласность подразумевает, что в ходе подготовки и проведения аттестации все процедуры осуществляются открыто;
- периодичность проведения аттестации установлена законодательно;
- комплексность и объективность оценки раскрывается в том, чтобы оценивать в комплексе профессиональные, личностные качества и результаты труда служащего и при этом ограничить субъективизм при оценивании деятельности;
- обоснованность решения и рекомендаций по итогам аттестации подразумевает, что решения должны быть мотивированы фактами и данными, полученными в процессе проведения оценочных процедур;
- действенность аттестации обеспечивается обязательностью

принятия по результатам организационно-правовых мер по отношению к служащим, прошедшим аттестацию.

При проведении аттестации большое значение имеют не только ее результаты, но и сама процедура, индивидуальный подход, объективность, внимательное отношение ко всем аспектам. Данная технология включает три основных этапа: организационно-подготовительный, основной и заключительный. В принципе дополнительно может быть выделен этап обжалования результатов аттестации. На каждом из этапов аттестации предпринимается определенный комплекс действий.

Технология квалификационного экзамена направлена на определение у муниципального служащего уровня знаний, навыков и умений, т.е. его профессионального уровня. По результатам экзамена аттестационной комиссией выносится решение о присвоении соответствующего классного чина. Классные чины муниципальных служащих и порядок их присвоения могут быть предусмотрены законом субъекта Российской Федерации.

Квалификационный экзамен проводится по решению руководителя не чаще одного раза в год и не реже одного раза в три года, а также экзамен может быть проведен по инициативе служащего.

В настоящее время одной из проблем развития муниципальной службы для исполнения федерального закона «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации»¹ является нехватка квалифицированных кадров, готовых к решению поставленных задач в новых условиях. Вместе с этим развитие системы муниципального управления в России невозможно без существенного повышения уровня профессионализма чиновников, во многом зависящего от их образования.

Образовательные технологии, включают технологии управления профессиональным развитием персонала, которые представлены в виде

¹ Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации : федер. закон от 6 октября 2003 г. № 131-ФЗ (с изм. от 7 июля 2011 г.) // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. Банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

профессиональной подготовки и опережающего обучения кадров муниципальной службы.

В муниципальной службе в зависимости от цели, объема образовательной программы и характера итогового документа целесообразно различать следующие виды дополнительного профессионального образования: повышение квалификации, профессиональную переподготовку, получение дополнительной квалификации и стажировку.

Федеральным органом исполнительной власти устанавливаются требования к минимуму содержания дополнительных профессиональных образовательных программ и уровню профессиональной переподготовки. Профессиональная переподготовка и повышение квалификации должностных лиц осуществляется в образовательных учреждениях профессионального образования, имеющих государственную аккредитацию и определяемых на конкурсной основе в соответствии с действующим законодательством. Дополнительное профессиональное образование может быть реализовано с полным или частичным отрывом от службы. Стоит отметить, что в настоящее время особую актуальность приобретают дистанционные технологии обучения.

Мотивация и стимулирование труда муниципальных служащих является одной из важнейших кадровых технологий, которая должна грамотно и правильно применяться при управлении персоналом в местных органах власти.

Деятельность муниципального служащего зависит от множества факторов, но одним из главных, очевидно, является мотивация. Применительно к муниципальной службе мотивация представляет собой процесс побуждения служащих активно действовать для достижения общественно значимых целей организации.

Федеральным законодательством прямо указывается, «что виды поощрения муниципального служащего и порядок его применения устанавливаются муниципальными правовыми актами в соответствии с

федеральными законами и законами субъекта Российской Федерации»¹. Таким образом, регулирование стимулирующей и мотивирующей части деятельности муниципальных служащих осуществляется в соответствии с региональными законами и муниципальными правовыми актами. В качестве примера, можно привести Закон Белгородской области «Об особенностях организации муниципальной службы в Белгородской области»², в котором регламентированы размеры должностных окладов, а также ежемесячные и иные дополнительные выплаты муниципальным служащим.

На сегодняшний день материальное вознаграждение является базовым, предопределяющим мотивом поведения служащего, что связано со многими социально-экономическими процессами, происходящими в России. Поэтому материальные факторы должны играть решающую роль в мотивации труда муниципальных служащих.

Государство, исходя из наличия имеющихся ресурсов, стремится обеспечить достойный уровень материального положения служащих. Структура денежного содержания служащих включает ряд компонентов, и должностной оклад в данной системе занимает не основное место.

В тоже время, в структуре присутствуют не только выплаты, связанные со спецификой труда, но и предусмотрены премии за результаты работы. Законодательством также предусмотрены социальные гарантии муниципальному служащему, своего рода набор специальных благ, включая условия работы, обеспечивающие исполнение им должностных обязанностей: ежегодный оплачиваемый отпуск; медицинское страхование; переподготовку и повышение квалификации с сохранением денежного содержания; пенсионное обеспечение и др.

Помимо материального стимулирования, на муниципальной службе

¹ О муниципальной службе в Российской Федерации : федер. закон от 2 марта 2003 г. № 25-ФЗ (с изм. от 28 декабря 2018 г.) // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. Банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

² Об особенностях организации муниципальной службы в Белгородской области : закон Белгородской области от 24 сентября 2007 г. № 150 (в ред. от 28 сентября 2018 г.) URL: <http://docs.cntd.ru/document/469021863> (дата обращения: 24.01.2019).

применяется еще и моральное поощрение труда служащих. При моральном поощрении применяются такие методы как общественное признание личного вклада служащего в общий успех и публичное его выражение. К стимулам морального порядка относятся объявление благодарности с выплатой единовременного денежного поощрения; присвоение почетного звания; награждение знаками отличия, орденами и медалями РФ и т.п. Основаниями для поощрения в свою очередь являются успешное и добросовестное исполнение должностных обязанностей, безупречная служба, выполнение заданий особой важности и сложности и др.

Рассмотрев теоретические основы кадровых технологий на муниципальной службе, можно сделать ряд выводов.

1. В настоящее время, несмотря на достаточно широкое применение кадровых технологий, как в коммерческой сфере, так и в сфере государственного и муниципального управления, не выработано точного определения этому понятию на законодательном уровне. Однако в научном сообществе существует много трактовок понятия «кадровая технология». Под кадровой технологией чаще всего понимается организованная система планомерно выстраиваемых процедур, ориентируемых на решение кадровых проблем органов местного самоуправления, применение которых делает возможным не только достижение разового результата, но и его постоянное воспроизводство.

2. Кадровые технологии, как форма деятельности по управлению кадровым составом организации, имеют свои цель, субъект, объект и предмет применения, а также принципы и методы реализации. Эффективность внедрения кадровых технологий в деятельность органов муниципальной власти должна соответствовать определенным принципам: реалистичности, научно-методического обеспечения, законности, демократичности и гласности и гуманизма.

3. Организация работы по обеспечению организации профессиональными высококвалифицированными специалистами возложена

на кадровые службы организации, главное предназначение которых – организовывать и координировать процессы работы с людьми. Основной задачей службы является создание условий для управленческой деятельности руководителей всех уровней. Кадровая служба выполняет функцию координирующего центра, взаимодействует с другими структурными подразделениями и в равной степени несет ответственность за решение задачи повышение эффективности использования трудового потенциала работников.

4. Федеральный закон «О муниципальной службе в Российской Федерации», нормативно-правовые акты, принятые в органах местного самоуправления, определяют кадровые технологии, которые необходимо применять на муниципальной службе. Кадровыми технологиями, закрепленными в федеральном нормативно-правовом акте являются: открытый кадровый конкурс; формирование и использование кадрового резерва; аттестация муниципальных служащих; квалификационный экзамен; профессиональное развитие муниципальных служащих; мотивация и стимулирование на основе оценки результатов деятельности

РАЗДЕЛ II. ПРАКТИКА ПРИМЕНЕНИЯ КАДРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В РАБОТЕ С МУНИЦИПАЛЬНЫМИ СЛУЖАЩИМИ В АДМИНИСТРАЦИИ ГОРОДА БЕЛГОРОДА

Основу кадрового состава органов местного самоуправления в администрации города Белгорода составляет муниципальная служба, в которой муниципальные служащие представляют особую социально-профессиональную группу. Особенность этой категории работников заключается не только в их правовом статусе, но и в тех требованиях, которые предъявляются к ним для эффективного исполнения своих функциональных обязанностей. Именно по этой причине управление кадровым потенциалом муниципального образования представляет собой целенаправленную деятельность по его формированию, развитию и рациональному использованию с целью повышения качества жизни населения города, что невозможно осуществить без грамотного использования современных кадровых технологий в деятельности кадровых служб.

Основным нормативно-правовым документом, регламентирующим функционирование муниципальной службы в администрации города Белгорода, является Закон Белгородской области «Об особенностях организации муниципальной службы в Белгородской области»¹ (далее – Закон), устанавливающий особенности правового регулирования муниципальной службы в Белгородской области в соответствии с федеральным законодательством. Региональный закон определяет основные направления реализации муниципальной службы: установление реестра должностей муниципальной службы; определяет квалификационные требования замещения должностей; регулирует вопросы прохождения аттестации, присвоения классных чинов по результатам прохождения

¹ Об особенностях организации муниципальной службы в Белгородской области : Закон Белгородской области от 24 сентября 2007 г. № 150 (в ред. от 28 сентября 2018 г.) URL: <http://docs.cntd.ru/document/469021863> (дата обращения: 08.04.2019).

процедуры квалификационного экзамена. Также Закон регламентирует вопросы оплаты труда, социальных гарантий и поощрения деятельности муниципальных служащих.

Помимо вышеуказанного Закона совершенствование кадровой деятельности осуществляется в рамках реализации муниципальной программы «Муниципальное управление и развитие муниципальной кадровой политики городского округа «Город Белгород»»¹, которая реализуется с 2017 года. Главной целью муниципальной программы заявлено совершенствование правовых и организационных условий, обеспечивающих комплексное развитие кадрового потенциала муниципального управления, с учетом перспектив социально-экономического развития города Белгорода.

Несмотря на то, что в муниципальной программе речь идет о развитии кадрового потенциала, она представляет интерес с той точки зрения, что при ее реализации находят довольно широкое применение современные кадровые технологии, например, такие как профессиональное обучение и повышение квалификации, аттестация, квалификационный экзамен. Кроме этого, одной из основных задач муниципальной кадровой политики разработчики установили разработку и совершенствование современных кадровых технологий, тестов, методик, рекомендаций по управлению кадрами для повышения эффективности деятельности органов местного самоуправления.

Поскольку кадровые технологии нашли свое отражение в реализации муниципальной программы, разработчики признают важность и необходимость их применения в современных управленческих условиях, в этой связи для более эффективной реализации программного документа, были утверждены показатели эффективности по данному направлению:

¹ Об утверждении муниципальной программы «Муниципальное управление и развитие муниципальной кадровой политики городского округа «Город Белгород»» : Постановление администрации города Белгорода от 8 декабря 2016 г. № 224 // Сайт Органов местного самоуправления города Белгорода. URL: <http://www.beladm.ru/publications/publication/municipalnoe-upravlenie-i-razvitie-solidarnogo-obs/> (дата обращения: 08.04.2019).

- доля муниципальных служащих, ежегодно участвующих в обучающих мероприятиях – 70% ежегодно к 2020 году;
- доля лиц, назначенных на вакантные должности муниципальной службы на конкурсной основе – 100% ежегодно к 2020 году;
- доля лиц, назначенных на вакантные должности муниципальной службы из кадрового резерва от общего количества вакантных должностей – 50%; ежегодно к 2020 году;
- количество фактически проведенных обучающих мероприятий должно возрасти с 30 единиц в 2017 до 32 единиц в 2020 году;
- количество проведенных профессиональных конкурсов – 2 единицы ежегодно к 2020 году;
- доля своевременно присвоенных классных чинов от количества поступивших заявлений муниципальных служащих – 100% ежегодно к 2020 году;
- доля прошедших аттестацию муниципальных служащих от общего числа подлежащих аттестации – 80% ежегодно.

Муниципальная программа реализуется с 2017 по 2025 годы включительно и предусматривает два этапа: 1 этап – 2017-2020 годы; 2 этап – 2021-2025 годы.

Структурным подразделением администрации города Белгорода, осуществляющим кадровую политику, а также являющимся ответственным исполнителем вышеописанной муниципальной программы является Управление кадровой политики администрации города (далее – Управление). Численность сотрудников Управления насчитывает 4 человека.

Перечень функций, осуществляемых Управлением достаточно обширен, но к сфере применения кадровых технологий непосредственное отношение имеют:

- организация и проведение работы по подбору, оценке, отбору и расстановке персонала, изучение, анализ и внедрение новых кадровых технологий;
- организация и проведение конкурсов на замещение вакантных должностей и (или) включение в кадровый резерв на замещение должностей муниципальной службы;
- оформление приема, увольнения, перевода, перемещения, предоставления отпусков работникам администрации города;
- анализ качественного состава работников администрации города, нарушения трудовой дисциплины;
- анализ движения кадров;
- организация работы по общей и профессиональной адаптации вновь принятых работников;
- проведение работы по присвоению классных чинов муниципальным служащим, в том числе проведение квалификационных экзаменов;
- организация и проведение аттестации служащих;
- формирование кадровых резервов различных уровней;
- разработка стратегии развития карьеры, профессиональных качеств, деловых коммуникаций, подготовка и реализация предложений по обеспечению карьерного роста муниципальных служащих;
- организация профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации муниципальных служащих и работников муниципальных учреждений и предприятий;
- организация прохождения стажировки муниципальных служащих, работников муниципальных учреждений и муниципальных унитарных предприятий;
- участие в разработке систем оплаты, социальных гарантий работников;

- организация работы по формированию корпоративной культуры администрации города;
- организация и проведение конкурса «Лучший муниципальный служащий администрации города»¹.

По состоянию на 1 июля 2018 года численность муниципальных служащих администрации города Белгорода составляла 492 человека. Статистическая информация, предоставленная Управлением, свидетельствует, что большая часть служащих приходится на среднюю возрастную категорию: 35,2% служащих в возрасте от 31 до 40 лет, и 28,9% – от 41 до 50 лет. Соответственно, 20% служащих находятся в возрасте до 30 лет, и только 15,9% относятся к возрастной категории 51 год и старше. Анализ возрастной структуры муниципальных служащих позволяет сделать вывод, что в администрации города возрастной состав распределен довольно равномерно: отсутствует какой-либо критичный перевес, как в сторону молодых, так и в сторону старших возрастных групп.

По отчетам Управления все муниципальные служащие администрации города имеют высшее образование, а 11 служащих также имеют звание кандидатов наук.

Поступление на муниципальную службу, в соответствии с действующим федеральным законодательством, а также в соответствии с региональными и муниципальными нормативно-правовыми актами, осуществляется посредством применения такой кадровой технологии как конкурс на замещение вакантной должности муниципальной службы. В администрации города конкурс организуется в соответствии с «Положением о порядке проведения конкурсов на замещение вакантной должности и (или) на включение в кадровый резерв для замещения должности муниципальной

¹ Положение об Управлении кадровой политики администрации города Белгорода // Сайт органов местного самоуправления города Белгорода. URL: <http://www.beladm.ru/publications/publication/upravlenie-kadrovoy-politiki/> (дата обращения: 08.04.2019).

службы в органах местного самоуправления, муниципальном органе городского округа «Город Белгород»»¹.

Конкурс на замещение вакантной должности муниципальной службы в органах местного самоуправления проводится в целях обеспечения права граждан Российской Федерации на равный доступ к муниципальной службе, отбора квалифицированных и компетентных кадров для замещения вакантных должностей муниципальной службы, а также реализации права муниципальных служащих на должностной рост на конкурсной основе.

По информации Сайта органов местного самоуправления в 2017 году было проведено 6 конкурсов, а в 2018 году – 4 конкурса².

После проведения открытого конкурса и после выхода служащего на работу, начинается процесс адаптации, которому в администрации города Белгорода уделяется большое внимание. Технология наставничества была введена в целях поддержания трудовых традиций и формирования преемственности в коллективе, использования практического опыта работы лиц, осуществляющих длительное время трудовую деятельность и имеющих соответствующие профессиональные компетенции в определенной сфере, оказания практической помощи в профессиональном становлении, ускорения процесса развития профессиональных знаний и умений.

Наставничество представляет собой форму обеспечения профессионального становления, развития и адаптации к квалифицированному исполнению должностных обязанностей

¹ Положение о порядке проведения конкурсов на замещение вакантной должности и (или) на включение в кадровый резерв для замещения должности муниципальной службы в органах местного самоуправления, муниципальном органе городского округа «Город Белгород» : Решение Совета депутатов города Белгорода от 27 марта 2012 г. № 580 (с изм. на 26 ноября 2013 г.) // Электронный фонд правовой и нормативно-технической документации «КонсорциумКодекс». URL: <http://docs.cntd.ru/document/428670671> (дата обращения: 08.04.2019).

² Конкурсы на замещение вакантных должностей и (или) на включение в кадровый резерв и их итоги // Сайт органов местного самоуправления города Белгорода. URL: <http://www.beladm.ru/self-government/administraciya-goroda/kadrovaya-politika/vakansii-konkursy-rezyume/konkursy-na-zameshenie-vakantnyh-dolzhnostej-i-ili-na-vklyuchenie-v-kadrovyy-rezerv-i-ih-itogi/> (дата обращения: 08.04.2019).

муниципальных служащих. Порядок установления и осуществления наставничества установлен «Положением об институте наставничества в администрации города Белгорода»¹. Основной целью данной кадровой технология является подготовка муниципальных служащих к самостоятельному выполнению должностных обязанностей, минимизация периода их адаптации к замещаемой должности, помощь в профессиональном становлении, приобретении профессиональных знаний и навыков для выполнения служебных обязанностей. Применение технологии наставничества не ограничивается вновь принятыми на муниципальную службу гражданами, а также распространяется на муниципальных служащих, назначенных на иную должность и при изменении и/или выполнении новых должностных обязанностей, которые требуют дополнительных профессиональных знаний и практических навыков.

Технология наставничества применяется в администрации в отношении муниципальных служащих продолжительностью до трех месяцев на основании служебной записки наставника руководителю структурного подразделения, в котором осуществляется наставничество. Наставником выступает профессионально компетентный муниципальный служащий, показавший высокие результаты служебной деятельности, имеющий стаж муниципальной службы не менее 3 лет и замещающий должность, относящуюся к высшей, главной или ведущей группе, но не ниже должностного лица, в отношении которого осуществляется наставничество.

Наставник в процессе реализации своей функции выполняет целый комплекс обязанностей, способствующих всестороннему эффективному обучению муниципального служащего. Как вид деятельности, наставничество представляет собой выполнение особо важного и сложного задания на муниципальной службе и учитывается при назначении и выплате

¹ Об институте наставничества в администрации города Белгорода : Распоряжение администрации города Белгорода от 18 августа 2015 г. № 1002 // Управление кадровой политики администрации города Белгорода. – Документ опубликован не был.

ежеквартальной премии, которая установлена за выполнение особо важных и сложных заданий.

Оценка эффективности кадровой технологии наставничества определяется ежегодно в ходе проведения конкурса «Лучший наставник администрации города Белгорода», в ходе которого специально сформированная конкурсная комиссия в заочной форме определяет лучшего наставника за отчетный год.

По результатам проведения наставничества, и наставник, и лицо, в отношении которого данная технология осуществлялась, представляют формализованные отчеты об оценке данной технологии в отношении друг друга. Отчет представляет собой достаточно подробную анкету по разнообразным аспектам деятельности, как наставника, так и наставляемого, а также соответствующую шкалу оценки, на основании которых можно судить об эффективности применения данной процедуры. Стоит отметить, что такой вид оценки не является объективным, а может быть подвержен влиянию субъективных, личных факторов как наставника, так и наставляемого, что оказывает прямое воздействие на оценку эффективности наставничества, как кадровой технологии в целом.

Как свидетельствуют отчетные документы Управления, наставничество довольно широко применяется для адаптации муниципальных служащих, в 2016 году технологию прошли 17 человек, 2017 году – 31 служащий и в 2018 году – 19 человек.

Технология формирования кадрового резерва применяется в кадровой деятельности администрации на постоянной основе в соответствии с «Положением о муниципальном кадровом резерве»,¹ которое определяет порядок формирования муниципального кадрового резерва и его подготовки для выдвижения на замещение высшей и главной групп

¹ Об утверждении Положения о муниципальном кадровом резерве : Распоряжение администрации города Белгорода от 30 января 2012 г. № 209 // Электронный фонд правовой и нормативно-технической документации «КонсорциумКодекс». URL: <http://docs.cntd.ru/document/428670671> (дата обращения: 08.04.2019).

должностей муниципальной службы в администрации города Белгорода, а также должности руководителей муниципальных унитарных предприятий и муниципальных учреждений. Как уже было отмечено, данная кадровая технология является одной из основных функций Управления кадровой политики.

Под муниципальным кадровым резервом понимается группа специально отобранных перспективных специалистов, наиболее опытных, авторитетных, высокоэффективных профессионалов, обладающих достаточным опытом работы, навыками и умениями в сфере управления, отвечающих квалификационным и иным требованиям, установленным действующим законодательством, и способных по своим деловым и личностным качествам осуществлять профессиональную деятельность по соответствующим резервируемым должностям.

В администрации города Белгорода кадровый резерв создается в целях обеспечения преемственности муниципального управления, совершенствования деятельности по подбору, подготовке и расстановке кадров, способных профессионально и эффективно реализовывать задачи и функции соответствующих структурных подразделений, улучшения их качественного состава, своевременного удовлетворения дополнительной потребности в кадрах и сокращения периода адаптации при назначении на вышестоящие должности.

Основными задачами создания кадрового резерва в органе муниципальной власти являются:

- обеспечение своевременного замещения вакантных резервируемых должностей кандидатами, обладающими необходимыми профессиональными знаниями, деловыми качествами;
- реализация прав граждан на равный доступ к муниципальному управлению;
- обеспечение потребности в высококвалифицированных специалистах;

- содействие профессиональному и должностному росту.

Зачисление в кадровый резерв производится на основании конкурсного отбора, порядок проведения которого утверждается нормативным правовым актом. Срок пребывания в кадровом резерве составляет три года¹.

На основании решения комиссии по проведению конкурсов на включение в кадровый резерв для замещения должности муниципальной службы, в администрации формируются списки лиц, включенных в кадровый резерв. Список кадрового резерва формируется ежегодно к 1 апреля и утверждается нормативным правовым актом администрации города. Список резерва управленческих кадров администрации города Белгорода размещен на официальном сайте органа власти, однако информация содержащаяся в нем, представлена по состоянию на 1 января 2016 года².

Организационное и методическое обеспечение работы по формированию и подготовке кадрового резерва осуществляется Управлением кадровой политики, в соответствии с утвержденными функциями.

Технология формирования кадрового резерва занимает важное место в кадровой деятельности органов местного самоуправления, ее эффективность подтверждается отчетной информацией Управления, в соответствии с которой, доля лиц, назначенных на вакантные должности муниципальной службы из кадрового резерва в 2017 году составила 100%, а в 2018 году – 33%. Это, в свою очередь, обеспечивает достижение одного из целевых показателей муниципальной программы, доля лиц, назначенных на

¹ Об утверждении Положения о муниципальном кадровом резерве : Распоряжение администрации города Белгорода от 30 января 2012 г. № 209 // Электронный фонд правовой и нормативно-технической документации «КонсорциумКодекс». URL: <http://docs.cntd.ru/document/428670671> (дата обращения: 08.04.2019).

² Список резерва управленческих кадров администрации города Белгорода по состоянию на 1 января 2016 г. // Сайт органов местного самоуправления города Белгорода. URL: <http://www.beladm.ru/self-government/administraciya-goroda/kadrovaya-politika/kadrovyy-rezerv/> (дата обращения: 09.04.2019).

вакантные должности муниципальной службы из кадрового резерва от общего количества вакантных должностей – 50% ежегодно. По этой причине применение данной кадровой технологии является необходимой составляющей кадрового процесса.

Квалификационный экзамен как кадровая технология применяется в администрации для присвоения классного чина при поступлении на муниципальную службу на условиях срочного трудового договора для определенных групп должностей. В соответствии с отчетами Управления, присвоение классных чинов в органе власти, а соответственно и проведение квалификационного экзамена, где это необходимо, осуществляется по мере поступления и в сроки, предусмотренные законодательством. Однако какой-либо более уточняющей информации нами найдено не было.

Аттестация, как технология кадрового управления применяется для определения соответствия муниципального служащего занимаемой должности на основе оценки его профессиональной деятельности. В администрации города Белгорода данная технология регулируется региональным законом «Об особенностях организации муниципальной службы в Белгородской области»¹.

В отличие от квалификационного экзамена, по результатам которого муниципальным служащим присваиваются классные чины и фиксируется уровень профессионализма служащего в сравнении с коллегами по группе должностей, аттестация имеет гораздо более широкий круг задач. Кроме определения степени соответствия требованиям замещаемой должности и путей его дальнейшего профессионального развития, это возможность подвести итоги очередного этапа профессионализации персонала органа муниципального управления за определенный период, выявить позитивные

¹ Об особенностях организации муниципальной службы в Белгородской области : закон Белгородской области от 24 сентября 2007 г. № 150 (в ред. от 28 сентября 2018 г.) // Консорциум Кодекс – электронный фонд правовой и нормативно-технической документации. URL: <http://docs.cntd.ru/document/469021863> (дата обращения: 10.04.2019).

или негативные тенденции и изменения кадрового состава по основным квалификационным и социально-демографическими параметрам.

Алгоритм проведения аттестации включает в себя ряд последовательных этапов:

1. Издание правового акта исполнительно-распорядительного органа муниципального образования по вопросам проведения аттестации муниципальных служащих.
2. Формирование аттестационной комиссии, определение ее состава, сроков и порядка ее работы.
3. Утверждение графика проведения аттестации и доведение его до сведения каждого аттестуемого муниципального служащего, не менее чем за месяц до начала аттестации.
4. Проведение заседания аттестационной комиссии.
5. Передача материалов по результатам аттестации представителю нанимателя – работодателю.

На основе отчетных документов Управления, можно утверждать, что в администрации города Белгорода технология аттестации отражает уровень постановки и качество кадровой работы. Высокое качество отзывов на аттестуемых свидетельствует об уровне управленческой культуры руководителей подразделений, степени их включенности в процесс реализации кадровой политики. Последовательность и согласованность усилий Управления, руководителей всех уровней, самих аттестованных по итогам аттестации демонстрируют высокую степень интегрированности данной кадровой технологии в систему профессионализации персонала муниципальной службы.

В 2017 году, как свидетельствуют Отчеты Управления технологию аттестации прошли – 158 человек, а в 2018 году – 117 служащих. Таким образом, примерно третья часть всех служащих администрации регулярно подтверждает соответствие занимаемой должности.

Организация дополнительного профессионального образования является важной кадровой технологией, необходимой для поддержания высокого профессионального уровня, приобретения новых навыков и умений для осуществления своих профессиональных обязанностей в современном стремительно меняющемся мире. Данная кадровая технология реализуется в соответствии с «Положением об организации дополнительного профессионального образования муниципальных служащих администрации города Белгорода» (далее – Положение)¹.

В соответствии с Положением, в администрации дополнительное профессиональное образование осуществляется посредством профессиональной переподготовки служащих, целью которой является получения компетенции, необходимой для выполнения муниципальным служащим нового вида профессиональной деятельности, приобретения им новой квалификации, и повышения квалификации, которая предполагает совершенствование и (или) получение новой компетенции, необходимой для профессиональной деятельности служащего, и (или) повышения его профессионального уровня в рамках уже имеющейся квалификации.

Профессиональная переподготовка муниципальных служащих осуществляется:

- при необходимости должностных перемещений, требующих получения углубленных знаний в конкретных областях деятельности;
- для лиц, зачисленных в резерв муниципальной службы;
- для муниципальных служащих по результатам проведения аттестации.

Повышение квалификации муниципальных служащих в администрации организуется:

¹ Об утверждении Положения об организации дополнительного профессионального образования муниципальных служащих администрации города Белгорода : Распоряжение администрации города Белгорода от 11 декабря 2017 г. № 832-л // Управление кадровой политики администрации города Белгорода. – Документ опубликован не был.

- для поддержания уровня квалификации муниципальных служащих, достаточного для эффективного исполнения должностных полномочий, путем обучения на платной основе;
- при необходимости должностных перемещений без изменения профиля основной деятельности;
- для лиц, состоящих в резерве муниципальной службы;
- для муниципальных служащих по результатам проведения аттестации¹.

Порядок организации дополнительного образования в администрации города включает в себя разработку плана, который составляется на основании информационных материалов, поступивших из образовательных учреждений, а также из расчета потребности и затрат на организацию обучающих мероприятий на очередной год.

Отчетные документы Управления свидетельствуют, что в 2017 году мероприятия по организации дополнительного образования в администрации были реализованы в полном объеме, и даже с превышением запланированных результатов: было заключено 14 договоров и 11 муниципальных контрактов на обучение, в соответствии с которыми технологию дополнительного образования прошли 75 человек, вместо 33 запланированных. За первое полугодие 2018 года было заключено 6 муниципальных контрактов, в соответствии с которыми фактически было обучено 63 человека из запланированных 70². Поскольку отчетная информация по данной технологии представлена только за 6 месяцев 2018

¹ Об утверждении Положения об организации дополнительного профессионального образования муниципальных служащих администрации города Белгорода : Распоряжение администрации города Белгорода от 11 декабря 2017 г. № 832-л // Управление кадровой политики администрации города Белгорода. – Документ опубликован не был.

² Отчет о реализации муниципальной программы «Муниципальное управление и развитие муниципальной кадровой политики городского округа «Город Белгород» на 2017-2020 годы» за 6 месяцев 2018 года // Управление кадровой политики администрации города Белгорода. – Документ опубликован не был.

года, очевидно это направление было реализовано в полном объеме к концу отчетного года.

Помимо вышеуказанных направлений дополнительного образования в администрации города, в качестве дополнительных видов систематического обучения муниципальных служащих широко используются такие обучающие мероприятия, как: проблемные и тематические семинары, «круглые столы», конференции и вебинары. Например, в 2017 году было проведено 8 таких семинаров по актуальным вопросам муниципального управления, вместо 4 запланированных; в 2018 году было организовано 3 обучающих семинара, 2 круглых стола и научно-практическая конференция, вместо 2 запланированных.

Важную роль в кадровой деятельности администрации города играет мотивация муниципальных служащих через формирование системы материального и нематериального стимулирования с учетом профессиональной деятельности. Совершенствование системы мотивации осуществляется в соответствии с «Порядком назначения выплаты ежемесячного денежного поощрения, ежеквартальной премии»¹. В администрации эта кадровая технология реализуется посредством целого комплекса мероприятий: премирование работников по результатам выполнения особо важных и сложных заданий и поручений, а также за разработку и успешную реализацию городских, территориальных, отраслевых и комплексных проектов.

В 2012 году в целях повышения престижа муниципальной службы, распространения опыта работы лучших муниципальных служащих, поощрения творчески и эффективно работающих служащих был введен конкурс «Лучший муниципальный служащий администрации города

¹ Об утверждении порядка назначения выплаты ежемесячного денежного поощрения, ежеквартальной премии : Распоряжение администрации города Белгорода от 10 августа 2010 г. № 3247 // Управление кадровой политики администрации города Белгорода. – Документ опубликован не был.

Белгорода»¹. Конкурс проводится ежегодно, по его результатам для победителя конкурса предусмотрена денежная премия в размере 10 000 рублей, а лауреату в размере 5 000 рублей. Кроме этого, муниципальным служащим, ставшим лауреатами конкурса, устанавливается ежемесячная надбавка в размере 10% должностного оклада, сроком на 1 календарный год. Как свидетельствуют отчеты Управления, и в 2017 и в 2018 году конкурсы были успешно проведены.

Анализ отчетной информации позволяет сделать вывод, что в администрации разработана и функционирует эффективная система поощрений, которая помимо материального стимулирования, описанного выше, включает в себя и нематериальные стимулы: в виде повышения в должности муниципальной службы; досрочного присвоения классного чина; награждения нагрудным знаком «Отличник муниципальной службы в Белгородской области»².

В функционирующей в администрации города Белгорода системе кадрового обеспечения современные кадровые технологии находят достаточно широкое применение. Помимо общеизвестные и установленных на законодательном уровне, в кадровом процессе нашли свое применение наставничество и определенные виды материального и нематериального стимулирования, такого как проведение конкурсов. Практически все кадровые технологии, используются на регулярной основе при работе с муниципальными служащими и нормативно закреплены соответствующими актами органа муниципальной власти.

Вместе с этим, необходимо отметить, что в процессе кадровой деятельности не нашли своего применения такие кадровые технологии,

¹ Об утверждении Положения о проведении конкурса «Лучший муниципальный служащий Администрации города Белгорода»: Распоряжение администрации города Белгорода от 31 мая 2012 г. № 2044 // Управление кадровой политики администрации города Белгорода. – Документ опубликован не был.

² Об особенностях организации муниципальной службы в Белгородской области: Закон Белгородской области от 24 сентября 2007 г. № 150 (в ред. от 28 сентября 2018 г.) URL: <http://docs.cntd.ru/document/469021863> (дата обращения: 10.04.2019).

которые широко применяются на государственной гражданской службе и в органах внутренних дел, как ротация и управление карьерой муниципальных служащих. В кадровой деятельности Управления эти кадровые технологии не нашли достаточно широкого применения.

Проанализировав практику применения кадровых технологий в работе с муниципальными служащими администрации города Белгорода можно сделать ряд выводов.

1. Реализация кадровой политики с активным применением современных кадровых технологий осуществляется в администрации города Белгорода на основании регионального Закона «Об особенностях организации муниципальной службы в Белгородской области». Разработка и совершенствование современных кадровых технологий, рекомендаций по управлению кадрами для повышения эффективности деятельности органов местного самоуправления, является одной из основных задач, реализующейся с 2017 года муниципальной программы «Муниципальное управление и развитие муниципальной кадровой политики городского округа «Город Белгород».

2. Управление кадровой политики администрации города является структурным подразделением, осуществляющим кадровую политику и непосредственным исполнителем муниципальной программы. Подразделение выполняет целый ряд функций в сфере кадровой политики, основными из которых являются: организация и проведение работы по подбору, оценке, отбору и расстановке персонала; изучение, анализ и внедрение новых кадровых технологий; оформление приема, увольнения, перевода, перемещения, предоставления отпусков работникам администрации города; анализ качественного состава работников администрации города, нарушения трудовой дисциплины; организация работы по общей и профессиональной адаптации вновь принятых работников и др.

3. Отчетные документы Управления кадровой политики администрации города позволяют сделать вывод, что в кадровой деятельности довольно широко применяются кадровые технологии, такие как: открытый конкурс на замещение должности муниципальной службы; наставничество; квалификационный экзамен; формирование кадрового резерва: аттестация; организация дополнительного профессионального образования.

4. Анализ практики деятельности муниципальных органов власти г. Белгорода по применения кадровых технологий в работе с муниципальными служащими, позволил выявить некоторые недостатки. К ним относятся: ряду технологий присущ некоторый излишний формализм (например, технология наставничества), выражающийся в оценке их результативности только по отчетным документам, не являющимися объективными; некоторые технологии (открытый конкурс на замещение должности муниципальной службы и аттестация), напротив, недостаточно проработаны процессуально. Кроме этого, в практике кадровой деятельности не применяются такие технологии, как ротация и управление карьерой муниципальных служащих, хорошо зарекомендовавшие себя на государственной службе.

РАЗДЕЛ III. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ КАДРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В РАБОТЕ С МУНИЦИПАЛЬНЫМИ СЛУЖАЩИМИ В АДМИНИСТРАЦИИ ГОРОДА БЕЛГОРОДА

В настоящее время перед органами местного самоуправления стоит целый ряд задач, эффективная реализация которых зависит от профессионализма и компетентности кадрового состава муниципальной службы. Особую значимость в этой связи приобретают вопросы эффективного применения кадровых технологий, которые используются в текущей деятельности кадровых служб. Исследования последних лет по проблемам муниципального управления, свидетельствуют, что применение кадровых технологий на практике носит часто формальный характер, фактически отсутствует связь между критериями оценочных процедур профессиональных компетенций муниципальных служащих начиная от подбора и расстановки кадров и заканчивая процедурами высвобождения персонала¹.

В настоящее время складывается противоречивая ситуация, когда с одной стороны, разработано и апробировано достаточно большое количество кадровых технологий, которые способны обеспечить максимально эффективный отбор, подбор и оценку персонала, а, с другой стороны, использование таких технологий в органах муниципальной власти либо ограничено, либо игнорируется.

Между тем активное внедрение положительно зарекомендовавших себя в других сферах деятельности, в том числе и на государственной гражданской службе кадровых технологий, наряду с нормативно утвержденными и применяемыми в муниципальной службе, позволит

¹ Антропова Ю.Ю. Современные кадровые технологии на государственной гражданской службе: монография. Екатеринбург, 2015. URL: <http://elar.urfu.ru/bitstream/10995/34748/1/978-5-7996-1589-5.pdf> 90 (дата обращения: 27.05.2019).

существенно повысить качество кадровых процессов в органах местного самоуправления.

Не является исключением и кадровая деятельность в администрации г. Белгорода. Анализ документов Управления кадровой политики органа муниципальной власти показал, что в своей деятельности они достаточно широко применяют разнообразные кадровые технологии.

Анализ кадровых технологий, применяющихся в практике кадровой деятельности, показывает, что некоторые из них носят в некоторой степени формальный характер. Открытый кадровый конкурс на замещение должности муниципальной службы также формализован и имеет четко установленную и регламентированную процедуру проведения, утвержденную муниципальным нормативно-правовым актом. Для создания более гибкой, экономичной и простой в применении технологии конкурса на замещение должности муниципальной службы мы рекомендуем придерживаться следующих принципов конкурсного отбора, изложенных в трудах белгородских исследователей Ю. Астахова, М. Коломыцевой и А. Везенцева:

- минимизировать сроки приема документов от соискателей до двух-трех недель в зависимости от уровня должности и специализации, а также учитывая ситуацию на муниципальном рынке труда;
- создать экспертную комиссию наравне с конкурсной, сформированную с привлечением представителей структурного подразделения органа власти, независимых экспертов, представителей профессорско-преподавательского состава вузов, с целью более объективного принятия решения о кандидате на вакантную должность;
- при проведении конкурса рекомендуем внедрение дополнительных методов оценки кандидата, посредством проведения тестов на стрессоустойчивость, коммуникабельность, креативность, что позволит

подобрать персонал муниципальной службы в соответствии с современными тенденциями кадровой деятельности¹.

Технология формирования кадрового резерва имеет свое законодательное закрепление и достаточно широко применяется в органах государственной и муниципальной власти. В администрации г. Белгорода формирование кадрового резерва осуществляется на основе соответствующего нормативно-правового документа по результатам конкурсного отбора. На основании решения конкурсной комиссии на замещение вакантной должности и/или на включение в кадровый резерв для замещения должности муниципальной службы формируются списки лиц, включенных в кадровый резерв. Список кадрового резерва формируется ежегодно к 1 апреля и утверждается нормативным правовым актом администрации города.

Нами не было обнаружено данных о результативности кадрового резерва на уровне справочной информации или аналитических отчетов, поэтому не ясно, сколько служащих и за какой период переведено на вышестоящие должности либо отчислено из резерва. Это также указывает на формальный характер применения данной технологии.

Анализ официального сайта администрации г. Белгорода показал, что размещенный «Список резерва управленческих кадров» был актуален по состоянию на 1 января 2016 года. Несмотря на это, информация о результатах проводимых конкурсах на включение в кадровый резерв, содержится на официальном ресурсе ведомства и датируется 11 января 2019 года.

Поэтому для отражения актуальной информации о деятельности органов муниципальной власти мы рекомендуем Управлению кадровой

¹ Астахов Ю., Коломыцева М., Везенцев А. Формирование кадровой политики с использованием современных кадровых технологий // Управление городом: теория и практика. 2018. № 1 (28). С. 65.

политики администрации регулярно обновлять «Список резерва управленческих кадров».

Достаточно широкое применение в кадровой работе администрации г. Белгорода находит такая технология как квалификационный экзамен, отражающий соответствие уровня квалификации занимаемой должности и процедура наставничества, помогающая пройти процесс адаптации вновь принятым на работу муниципальным служащим.

Аттестация как кадровая технология также распространена в деятельности кадровой службы органа муниципальной власти. В настоящее время процедура аттестации утверждена несколько рамочно: только общие вопросы проведения процедуры, нет четко сформулированных положений, отражающих конкретные требования, нормы, критерии оценки аттестуемого.

С целью совершенствования данной процедуры нами были разработаны рекомендации, направленные на повышение роли аттестации в процессе формирования высококвалифицированного кадрового состава муниципальной службы, заключающиеся в некоторой ее правовой регламентации:

- утверждение права муниципального служащего на обжалование решения аттестационной комиссии;
- регламентирование порядка проведения аттестации, который должен содержать как вопросы обязательные к исполнению, так и положения, которые позволят органам муниципальной власти решать отдельные вопросы самостоятельно;
- более широкое привлечение независимых экспертов к работе аттестационной комиссии.

Одной из наиболее эффективных и распространенных технологий кадровой работы, не нашедшей своего применения в деятельности Управления кадровой политики администрации г. Белгорода является ротация кадров. Ротация кадров представляет собой процесс перемещения специалистов с одной должности на другую в пределах одного органа власти.

По своему содержанию данная технология довольно противоречива и находит свое законодательное закрепление и применение на государственной гражданской службе. «К преимуществам ротации многие исследователи относят более активную работу перемещенного специалиста; снижение текучести кадров; повышение числа рационализаторских предложений со стороны работника; ротация позволяет без увеличения числа должностей, сменить работникам обстановку, включиться в процесс развития, поскольку это связано с необходимостью адаптации к новым условиям; повышение мотивации, передача опытными специалистами и руководителями своего опыта и знаний более молодым; возможность для работника сравнить должности, возможность для руководства сравнить качество работы сотрудника»¹.

Вместе с этим отмечаются и недостатки в применении данной технологии, которые заключаются в: необходимости значительного количества времени и финансовых средств для обучения перемещаемых сотрудников; возможности возникновения конфликтных ситуаций при неправильном перемещении; отсутствии возможности углубленного изучения одной сферы деятельности.

Несмотря на рассмотренные преимущества и недостатки правильно разработанная и проведенная ротация кадров способствует: обновлению кадрового состава организации; предотвращению ухода из организации наиболее ценных сотрудников; приобретению дополнительного опыта; повышению взаимозаменяемости сотрудников; возникновению здоровой конкуренции; открытию новых карьерных возможностей для сотрудников организации.

Для успешного применения данной технологии в работе с кадрами мы рекомендуем Управлению кадровой политики администрации внедрить в практику своей деятельности процедуру ротации там, где в этом есть

¹ Фатьянов А.А. Современная кадровая технология ротации кадров // Юридический вестник ДГУ. 2016. № 2. С. 126.

потребность. Однако учитывая существенные временные и финансовые затраты необходимо заранее планировать этот процесс с составлением подробных планов ротации и инструкций о порядке проведения этой процедуры. Как считают Ю. Астахов, М. Коломыцева и А. Везенцев: «с помощью одной лишь процедуры кадровой ротации можно улучшить взаимодействие подразделений, выстроить стратегию развития персонала, определить оптимальные механизмы мотивации и стимулирования сотрудников, стратегию развития корпоративной культуры»¹.

Еще одна проблема, с которой сталкиваются в работе с кадрами органы местного самоуправления г. Белгорода заключается в недооценке эффективности и важности применения кадровых технологий, которые позволяют своевременно обновлять кадровый состав администрации молодыми специалистами и обеспечивать оптимальное размещение муниципальных служащих в соответствии с их опытом, знаниями, умениями, предпочтениями и склонностями к осуществлению той или иной деятельности. К таким технологиям мы относим стажировку, испытательный срок, коучинг, проведение конкурсов с дальнейшим трудоустройством для выпускников высших учебных заведений.

Мотивационной составляющей муниципальной службы уделяется достаточно широкое внимание в органе местной власти, посредством сформированной и функционирующей системы материального и нематериального стимулирования.

Система мотивации в администрации города реализуется посредством целого комплекса мероприятий: премирование работников по результатам выполнения особо важных и сложных заданий и поручений, а также за разработку и успешную реализацию городских, территориальных, отраслевых и комплексных проектов. Помимо этого ежегодно проводится

¹ Астахов Ю., Коломыцева М., Везенцев А. Формирование кадровой политики с использованием современных кадровых технологий // Управление городом: теория и практика. 2018. № 1 (28). С. 67.

конкурс на звание «Лучшего муниципального служащего города» с обязательным премированием по его результатам.

Одним из основных мотивационных факторов эффективной деятельности для муниципальных служащих является возможность их карьерного роста. Под карьерным ростом чаще всего понимают расширение полномочий и ответственности должностных лиц в связи с изменением занимаемой должности. Карьерный рост выделен в отдельную категорию профессионального развития муниципальных служащих, поскольку управление карьерой способствует комплексному удовлетворению материальных, социальных и статусных потребностей, а также потребностей в достижении, принадлежности и власти. Поэтому, планирование карьеры может стать эффективным средством нематериального стимулирования деятельности муниципальных служащих администрации. Чаще всего такого рода мотивационный фактор является привлекательным для служащих молодой возрастной категории – от 18 до 30 лет.

Стоит отметить, что для того чтобы должностное лицо имело желание карьерно расти и, как следствие, эффективно выполнять свою работу, необходимо проводить в органе управления грамотную кадровую политику, направленную на развитие данного мотивационного фактора. Иными словами, нужно предоставить должностным лицам возможность по совершенствованию уровня собственной квалификации, тем самым создавая основу знаний для возможности их дальнейшего карьерного роста.

Требуются значительные усилия, как со стороны вышестоящего руководства, так и со стороны самого должностного лица, чтобы продвижение по службе было реальным и гарантированным.

Очень важным на муниципальной службе является информированность сотрудника относительно его дальнейшего должностного продвижения. В связи с этим считаем необходимым, рекомендовать Управлению кадровой политики администрации г. Белгорода расширять практику применения технологии ведения деловой карьеры муниципальных служащих,

посредством составления индивидуальных планов карьеры сотрудников и их выполнения.

Индивидуальный план карьеры – это документ, в котором представлен вариант (варианты) профессионального развития и должностного перемещения служащего в организации. При этом план карьеры, часто называемый также планом карьерного роста или карьерного развития, должен включать:

- 1) перечень должностей, которые может замещать должностное лицо, а также на которых проводятся стажировки и временное исполнение обязанностей;
- 2) процедуры деловой оценки;
- 3) виды внутриорганизационного и внеорганизационного обучения.

Целью планирования карьерного роста является содействие профессиональному развитию и должностному росту муниципальных служащих.

Основные задачи, которые решает индивидуальный план карьеры, выражаются в:

- достижении взаимосвязанных целей муниципального органа и сотрудника;
- формировании наглядных и воспринимаемых критериев карьерного роста, используемых в конкретных карьерных решениях;
- изучении карьерного потенциала сотрудника муниципального органа управления;
- определении путей карьерного роста, использование которых удовлетворяет количественную и качественную потребность в персонале в нужный момент времени и в необходимом месте.

Карьерный план является результатом согласования интересов и возможностей, как должностного лица, так и органа местного самоуправления. План разрабатывается с учетом потребностей, интересов, способностей, склонностей должностного лица и направлен на обеспечение

его профессионального развития и максимально полной самореализации.

Наличие таких планов позволяет удовлетворить потребности муниципального служащего в профессиональном росте, приобрести уверенность в собственных силах, обеспечить стабильность поведения за счет создания системы планового перемещения внутри службы. Карьерный рост, включенный в индивидуальный план сотрудника, способствует комплексному удовлетворению самых значимых потребностей.

Образовательные технологии, находящие свое активное применение в практике кадровой работы, включают в себя профессиональную подготовку и повышение квалификации. Данные отчетных документов Управления кадровой политики администрации г. Белгорода свидетельствуют о планомерной работе в этом направлении.

Однако основной проблемой в дополнительном обучении кадров муниципальной службы является несоответствие подготовки, переподготовки, повышения квалификации целям и проблемам органов местного самоуправления, что не способствует реализации программы развития персонала для решения стоящих перед органом местной власти острых проблем.

В соответствии с реализуемой на территории городского округа программой «Муниципальное управление и развитие муниципальной кадровой политики городского округа «Город Белгород»», совершенствование системы профессионального и личностного роста муниципальных служащих, выдвигается одной из ряда основных проблем формирования и развития кадрового потенциала системы муниципального управления г. Белгорода¹.

¹ Об утверждении муниципальной программы «Муниципальное управление и развитие муниципальной кадровой политики городского округа «Город Белгород»» : Постановление администрации города Белгорода от 8 декабря 2016 г. № 224 // Официальный сайт органов местного самоуправления города Белгорода. URL: <http://www.beladm.ru/publications/publication/municipalnoe-upravlenie-i-razvitie-solidarnogo-obs/> (дата обращения: 27.05.2019).

По этим причинам с целью расширения квалификационных возможностей, повышения качественных характеристик кадрового состава органа муниципальной власти считаем целесообразным внедрить в практику организации дополнительного образования различных курсов и мастер-классов по карьерному и личностному росту, которые получили довольно широкое распространение в других сферах экономики и управления. Посещение таких тренингов и семинаров муниципальными служащими будет способствовать приобретению: постоянно обновляемых знаний, умений; навыков работы в команде и конструктивного межличностного взаимодействия; навыков работы со стрессом и профилактики конфликтных ситуаций; навыков публичных выступлений и самопрезентации; принятия управленческих решений и т.д. Участие в развивающих семинарах можно рекомендовать как один из способов нематериальной мотивации муниципального служащего.

Для реализации права муниципального служащего на постоянное развитие, повышение его профессиональных компетенций нами был разработан проект **«Профессиональное и личностное развитие муниципальных служащих администрации г. Белгорода»**.

Актуальность проекта обусловлена тем, что программы дополнительного образования зачастую страдают излишним академизмом, недостаточно ориентированы на практические проблемы муниципальной службы, слабо привязаны к компетенциям муниципальных служащих. Поэтому основной акцент при разработке проекта нами был сделан на возможности служащего пройти обучающие программы не только по профессиональному развитию, но и по личностному самосовершенствованию. Примерами таких направлений обучения могут служить, семинары по личностному росту: повышение эффективности использования служебного времени; профилактика «эмоционального выгорания» и самоконтроль; системное мышление и систематизация деятельности; речевая самооборона и др.

Целью внедрения проекта является повышение уровня профессионального и личностного развития муниципальных служащих посредством прохождения программ дополнительного образования не менее чем 60 служащими.

Для достижения поставленной цели и успешной реализации проекта необходимо решить ряд последовательных **задач**:

- формирование и поддержание высокого квалификационного уровня муниципальных служащих в органах местного самоуправления в соответствии с современной управленческой практикой;
- внедрение инновационных технологий в практику дополнительного образования муниципальных служащих;
- формирование активной информационно-обучающей среды и повышение мотивации к самостоятельному профессиональному и личностному росту;
- непрерывное планомерное повышение уровня квалификации муниципальных служащих;
- создание необходимых благоприятных условий для личностного и карьерного роста;
- формирование профессионального самосознания муниципальных служащих, стремления к постоянному профессиональному и личностному развитию и повышению своей квалификации.

Сроки реализации проекта. Исходя из цели и задач проект целесообразно реализовать в течение одного календарного года, т.е. он относится к группе краткосрочных.

Перечень мероприятий. Реализация проекта осуществляется посредством выполнения ряда последовательных мероприятий.

Мероприятие 1. Оценка Управлением кадровой политики администрации квалификационного уровня сотрудников с целью выявления потребности в повышении профессионального и личностного роста.

Выявление потребностей в обучении предполагает проведение анализа количественных и качественных характеристик кадрового состава органа муниципальной власти. Для определения уровня профессионального развития различных групп муниципальных служащих разрабатываются наборы (перечни) компетенций, знаний, умений и навыков. В идеале указанные компетенции должны составлять основу профессиограмм: документов, определяющих обобщенные требования к профессиональным, деловым, личным и иным качествам личности служащих, занимающих должности определенной категории или группы. Наличие или отсутствие указанных компетенций или недостаточное владение ими учитывается при принятии решения о направлении на обучение.

Определение степени соответствия профессиональной подготовки служащего набору компетенций и квалификационным требованиям и последующее определение индивидуальных потребностей в обучении должно происходить в ходе ежегодной оценки, которая предполагает проведение следующих основных мероприятий:

- разделение служащих на категории и группы в зависимости от занимаемой должности, опыта и стажа работы; оценку укомплектованности кадрового состава и его соответствия квалификационным требованиям; анализ структуры кадрового состава в соответствии с должностными уровнями; анализ текучести кадров;
- формирование перечня компетенций определяемых должностными обязанностями, инструкциями и спецификой служебной деятельности, которые в свою очередь вытекают из задач и функций конкретных подразделений и всего муниципального органа;
- собственно оценка (диагностика) деловых и личных качеств муниципальных служащих, их соответствия перечню компетенций, квалификационным требованиям, способности к обучению, и принятие решения о направлении обучение.

Указанная оценка потребностей в обучении может проводиться как часть общей оценки деятельности служащего, так и отдельно. Последний вариант предпочтительнее, так как он позволяет получить более объективные результаты, касающиеся именно потребностей в профессиональном развитии служащего.

Существуют различные методики и инструменты регулярной оценки потребностей в обучении, как отдельных служащих, так и самостоятельных подразделений. Наибольшее распространение получили такие способы как анкетирование, опрос, собеседование, тестирование и т.д.

Целью оценки должно быть не только выявление существования индивидуального спроса на дополнительное образование или обучение, но и определение его более детальных характеристик: личностных, психологических.

Результаты ежегодной оценки позволят руководителю муниципального органа более точно определить «слабые места» в профессиональном развитии своих подчиненных, по возможности принять меры к их устранению, сохраняя при этом ориентацию на достижение стратегических целей. Эти же результаты используются для формирования плана профессионального развития каждого муниципального служащего.

Мероприятие 2. Составление плана профессионального и личностного развития муниципальных служащих администрации г. Белгорода, согласно которому будут определены объемы работ: какое количество служащих, по каким направлениям, где и когда будут проходить обучение. Кроме этого, необходимо составить профессиональный план развития персонально для каждого муниципального служащего, с целью его дальнейшего профессионального и карьерного роста.

Мероприятие 3. Проведение мониторинга высших учебных заведений, учебных центров, организаций, имеющих соответствующие лицензии в сфере образования, предоставляемых ими услуг в сфере повышения квалификации муниципальных служащих, а также предлагаемые ими

учебные продукты, с целью заключения соответствующих договоров на обучение. При выборе учебного заведения Управлению кадровой политики необходимо ориентироваться, прежде всего, на организации сферы образования, предоставляющие свои услуги на территории региона, поскольку расходы на обучение служащих в учреждениях области будут значительно ниже, нежели за ее пределами. В то же время при отсутствии необходимых программ обучения на территории региона, возможно заключение договоров с учебными заведениями за пределами Белгородской области.

Также при выборе учебного заведения, мы рекомендуем обратить внимание в первую очередь на качество образовательных услуг. При проведении мониторинга зачастую главным критерием для оценки предложений образовательных организаций является цена образовательных услуг, хотя не всегда дешево, значит, хорошо. На практике существуют недобросовестные исполнители услуг, готовые обучать чуть ли не на безвозмездной основе. В этих условиях возникает необходимость разработки стандартных критериев оценки предложений образовательных организаций, что позволит обеспечить как эффективность обучения, так и эффективность расходования бюджетных средств, качественное обучение не может стоить дешево, а инвестиции в развитие человеческого капитала бесценны. Однако, учитывая дотационность муниципальных бюджетов, иногда именно цена является самым главным критерием оценки предлагаемых образовательных услуг. От этой практики необходимо уходить, а решать эту проблему можно путем разработки универсальной методики оценки качества предлагаемых образовательных услуг, закреплённой нормативно.

При анализе учебных продуктов образовательных учреждений необходимо особое внимание уделить соответствию тематики планируемого обучения с задачами профессионального и личностного развития и/или должностного роста. Так как на практике довольно часты ситуации, когда план обучения включает в себя только общие вопросы муниципальной

службы направленные на рост социально-психологической компетенции, либо наоборот узкоспециализированные области, например изучение какого-либо программного продукта для служащих соответствующих отделов.

Мероприятие 4. Заключение договора с образовательными учреждениями на обучение муниципальных служащих. Управлению кадровой политики необходимо провести работу по заключению соответствующих контрактов с учебными заведениями. На основании заключенных договоров необходимо сформировать план прохождения обучения: с отрывом от трудовой деятельности или без отрыва от трудовой деятельности.

Мероприятие 5. Прохождение обучения муниципальных служащих в образовательных учреждениях, центрах по утвержденным программам профессионального и личностного развития.

Мероприятие 6. Проведение Управлением кадровой политики оценочных процедур с целью выявления практической значимости обучения, анализ производственных показателей служащих на протяжении определенного промежутка времени. Возможно проведение обучающих семинаров для других сотрудников администрации с целью обмена опытом.

Смета проекта. При составлении сметы проекта нами был проведен мониторинг средней стоимости обучения на семинарах, тренингах, курсах повышения квалификации как на местном уровне, так на уровне субъектов РФ. За основу была взята средняя стоимость обучения в высших учебных заведениях г. Белгорода, составляющая 5-9 тыс. руб. за курс. Таким образом ожидаемые финансовые затраты составят 540 тыс. руб. (60 чел*9 тыс. руб.).

В тоже время стоимость обучения в учебном центре г. Москва составляет от 17 тыс. руб. в зависимости от выбранной программы, что может существенно увеличить бюджет проекта. Однако к преимуществам программ обучения, реализуемых в столице, относятся их большее тематическое разнообразие, ориентация на инновационную составляющую, а также возможность неформального обмена опытом служащими из разных

регионов РФ. Считаем целесообразным направить на обучение за пределы региона служащих, нуждающихся в повышении квалификации по программам, нереализуемым в Белгородской области.

Финансирование проекта планируется производить за счет средств выделяемых на реализацию муниципальной программы «Муниципальное управление и развитие муниципальной кадровой политики городского округа «Город Белгород»».

Планируемые конкретные результаты проекта. В результате реализации проекта планируется достичь количественный и качественных показателей. Количественный показатель выражается в прохождении курсов профессионального и личностного развития по программам дополнительного образования не менее 60 человек.

Качественные результаты реализации проекта заключаются в совершенствовании системы профессионального и личностного развития муниципальных служащих, прежде всего в направлении внедрения принципов ориентации на практику, управления по результатам; создании условий и гарантий для закрепления на муниципальной службе высококвалифицированных специалистов, формирования у них заинтересованности в своем профессиональном росте, в повышении качества и эффективности их труда; внедрение научно обоснованной системы определения и планирования потребностей в кадрах и их профессиональном развитии; повышении качества предоставления муниципальных услуг населению за счет повышения качественных характеристик кадрового состава муниципальной службы.

Таким образом, успешная работа по совершенствованию технологии дополнительного профессионального образования муниципальной службы, созданию комплексной системы профессионального и личностного развития позволит преодолеть проблемы, связанные с высокой скоростью изменений в политических и социально-экономических процессах, протекающих не только в конкретном муниципальном образовании, но и в регионе, и в нашей

стране, в целом. Именно поэтому вопросу профессионального развития муниципальных служащих необходимо уделять достаточное количество времени и средств, осознавая, что только так можно выстроить успешно работающий государственный и муниципальных аппарат с постоянным притоком образованных и квалифицированных специалистов.

Таким образом, разработав направления совершенствования кадровых технологий в работе с муниципальными служащими в администрации г. Белгорода, мы сможем сделать следующие выводы.

1. Анализ деятельности Управления кадровой политики администрации г. Белгорода показал достаточно широкую практику применения современных кадровых технологий, таких как: открытый конкурс за замещение должности муниципальной службы, формирование кадрового резерва, аттестация, квалификационный экзамен, наставничество.

2. Для создания более гибкой, простой, удобной в применении технологии проведения открытого конкурса на замещение должности муниципальной службы мы рекомендуем Управлению кадровой политики администрации внести ряд изменений, направленных на повышение ее эффективности, заключающиеся в: сокращении сроков приема документов до трех недель; создании дополнительной экспертной комиссии с целью более объективного принятия решения о назначении на вакантную должность муниципальной службы; внедрении дополнительных оценочных процедур, таких как тестирование на стрессоустойчивость, коммуникабельность, креативность с целью формирования кадрового состава муниципальной службы в соответствии с современными тенденциями кадровой деятельности.

3. Для отражения актуальной информации о кадровой деятельности администрации г. Белгорода рекомендуем регулярно обновлять «Список кадров управленческого резерва». Технологию проведения аттестации, используемую для определения соответствия муниципального служащего занимаемой должностью, необходимо дополнить возможностью

обжалования муниципальным служащим решения аттестационной комиссии, а также детально регламентировать процедуру аттестации с более широким привлечением независимых экспертов к данной технологии.

4. Для совершенствования кадровой деятельности в органе местного самоуправления считаем целесообразным внедрение таких ранее не использовавшихся современных технологий как ротация, создание и выполнение планов карьерного роста, стажировку, коучинг. Применение данных технологий будет способствовать своевременному обновлению кадрового состава молодыми специалистами и обеспечивать оптимальное размещение муниципальных служащих в соответствии с их опытом, знаниями и умениями.

5. С целью совершенствования профессионального и личностного роста муниципальных служащих, расширения квалификационных возможностей, повышения качественных характеристик кадрового состава органа муниципальной власти считаем целесообразным реализовать в администрации г. Белгорода проект «Профессиональное и личностное развитие муниципальных служащих».

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Современная кадровая политика рассматривается в качестве одного из основных средств для повышения эффективности функционирования системы муниципальной службы и реализуется путем формирования кадрового состава профессиональных муниципальных служащих.

Для успешного решения задач, стоящих перед муниципальным органом управления, необходимы люди с определенными способностями и профессиональным опытом. Таких людей сначала необходимо найти, оценить их профессиональные и личностные качества, произвести отбор, ввести в состав организации и обеспечить такое включение их возможностей в достижение целей организации, которое было бы максимально полезным и для органа местного самоуправления и для вновь прибывшего служащего.

Для привлечения к работе в органах муниципальной власти наиболее высококвалифицированных сотрудников необходимы определенные управленческие действия, которые позволят своевременно оценить уровень квалификации человека, перемещать на должность или работу, где его возможности будут востребованы и раскрыты наиболее полно и заинтересовать в качестве и количестве труда соответствующими стимулами. Содержание таких управленческих действий на муниципальной службе находит свое отражение в соответствующих кадровых технологиях.

Несмотря на достаточно широкое применение кадровых технологий в практике государственного и муниципального управления, в настоящее время законодательно оно не получило своего закрепления. Из всего многообразия существующих научных дефиниций, наиболее точно и полно суть понятия отражает определение, описывающее кадровую технологию как организованную систему планомерно выстраиваемых процедур, ориентируемых на решение кадровых проблем органов местного самоуправления, применение которых делает возможным не только достижение разового результата, но и его постоянное воспроизводство.

Применение кадровых технологий в практике управления персоналом на муниципальной службе регламентировано целым рядом нормативно-правовых актов всех уровней государственного и муниципального управления: Федеральным законом «О муниципальной службе в Российской Федерации», нормативно-правовым актом субъекта Российской Федерации: региональным законом «Об особенностях организации муниципальной службы в Белгородской области», а также правовыми актами органов местного самоуправления.

Действующее федеральное и муниципальное законодательство к кадровым технологиям, которые целесообразно использовать на муниципальной службе относят: открытый кадровый конкурс; формирование и использование кадрового резерва; аттестация; квалификационный экзамен; профессиональное развитие и повышение квалификации; мотивация и стимулирование на основе оценки результатов деятельности.

Структурным подразделением администрации города Белгорода, осуществляющим кадровую политику, а также ответственным исполнителем муниципальной программы «Муниципальное управление и развитие муниципальной кадровой политики городского округа «Город Белгород»», является Управление кадровой политики администрации города.

Анализ отчетных документов Управления позволил сделать вывод, что в практике кадровой деятельности достаточно широко применяются кадровые технологии, регламентированные законодательством.

Технология проведения открытого конкурса на замещения должности муниципального служащего имеет свое нормативное закрепление. Детально изучив эту технологию, а также результаты ее применения, мы рекомендуем внести некоторые правовые поправки в процедуру ее проведения, которые заключаются в сокращении времени приема документов, создании дополнительной экспертной группы и внедрении дополнительных оценочных практик для укомплектования органа местного самоуправления

высококвалифицированными кадрами, отвечающими современным управленческим тенденциям.

Процедура адаптации вновь поступивших на муниципальную службу реализуется посредством применения такой кадровой технологии как наставничество, которая активно применяется в администрации г. Белгорода. Наставничество способствует подготовке муниципальных служащих к самостоятельному выполнению должностных обязанностей, минимизации периода их адаптации к замещаемой должности, оказанию помощи в профессиональном становлении, приобретении профессиональных знаний и навыков для выполнения служебных обязанностей.

Формирование кадрового резерва, как технология, также имеет свое нормативное закрепление в органах местного самоуправления и осуществляется регулярно на конкурсной основе. Однако, данные представленные на официальном сайте администрации г. Белгорода не отражают той планомерной и эффективной работы, которая проводится в данном направлении Управлением кадровой политики. Мы рекомендуем разместить на официальной интернет-ресурсе обновленный «Список резерва управленческих кадров» с целью отражения актуальной информации о деятельности органов муниципальной власти.

Аттестация муниципальных служащих осуществляется в соответствии с региональным законом о муниципальной службе, и проводится в установленные для этой технологии сроки. Анализ деятельности Управления кадровой политики свидетельствует о высоком уровне и качестве проводимой аттестации.

Вместе с этим, мы рекомендуем внести некоторые дополнения в саму технологию проведения аттестации, которые будут способствовать повышению ее роли в процессе формирования высококвалифицированного кадрового состава муниципальной службы, заключающиеся в некоторой ее правовой регламентации: утверждение права муниципального служащего на обжалование решения аттестационной комиссии; более детальное

регламентирование порядка проведения аттестации, который должен содержать как перечень вопросов, обязательных к исполнению, так и положения, которые позволят органам муниципальной власти решать отдельные вопросы самостоятельно; более широкое привлечение независимых экспертов к работе аттестационной комиссии.

Мотивация муниципальных служащих как одна из важнейших кадровых технологий, побуждающих к качественному и эффективному исполнению своих служебных обязанностей, находит достаточно широкое применение в кадровой деятельности администрации г. Белгорода. В органе местного самоуправления разработан целый комплекс мероприятий по материальному и нематериальному стимулированию, посредством премирования за выполнение особо важных и сложных заданий и поручений, а также за разработку и успешную реализацию программ и проектов. Помимо этого ежегодно проводится конкурс на звание «Лучшего муниципального служащего города» с обязательным поощрением участников по его результатам.

Несмотря на сформированную систему мотиваций в органе муниципальной власти, мы рекомендовали Управлению кадровой политики проработать направление по формированию и выполнению индивидуальных планов карьеры, как одного из действенных способов мотивации служащих. Реализация данного направления позволит удовлетворить потребности муниципального служащего в профессиональном росте, приобрести уверенность в собственных силах, обеспечить стабильность поведения за счет создания системы планового перемещения внутри службы, что приведет к росту материальной составляющей прохождения службы.

Помимо вышеописанных технологий, мы считаем целесообразным обратить внимание на внедрение ранее не использовавшихся технологий кадровой деятельности, таких как: ротация, стажировка, коучинг и т.д. Применение новых технологий будет способствовать обновлению кадрового состава органа молодыми специалистами, приобретению дополнительного

опыта; повышению взаимозаменяемости сотрудников; возникновению здоровой конкуренции; открытию новых карьерных возможностей для сотрудников организации.

Технология дополнительного образования, заключающая в профессиональной переподготовке и повышении квалификации, достаточно широко и успешно применяется в администрации г. Белгорода. Однако как показывает практика, в настоящее время наблюдается тенденция несоответствия подготовки, переподготовки, повышения квалификации целям и проблемам органов местного самоуправления, что не способствует реализации муниципальных программ развития персонала для решения стоящих перед органом местной власти острых проблем.

По этой причине мы рекомендуем Управлению кадровой политики сконцентрировать внимание на организации дополнительного образования для муниципальных служащих по принципиально новым, инновационным направлениям развития, которые соответствовали бы современным управленческим практикам и способствовали решению стоящих перед муниципалитетом социальных и экономических проблем.

Для решения данной проблемы мы разработали проект «Профессиональное и личностное развитие муниципальных служащих администрации г. Белгорода», целью которого является повышение уровня профессионального и личностного развития муниципальных служащих, посредством прохождения программ дополнительного образования.

В результате реализации проекта планируется усовершенствовать систему дополнительного образования органа муниципальной власти, которое будет заключаться в профессиональном и личностном развитии муниципальных служащих посредством прохождения обучения по инновационным направлениям; создании условий и гарантий для закрепления на муниципальной службе высококвалифицированных специалистов, заинтересованных в своем непрерывном профессиональном развитии и карьерном росте, а также в повышении качества предоставления

муниципальных услуг населению за счет повышения качественных характеристик кадрового состава муниципальной службы.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. О муниципальной службе в Российской Федерации [Электронный ресурс] : федер. закон от 2 марта 2003 г. № 25-ФЗ (с изм. от 28 декабря 2018 г.) // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».
2. Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации [Электронный ресурс] : федер. закон от 6 октября 2003 г. № 131-ФЗ (с изм. от 7 июля 2011 г.) // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. Банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».
3. Об особенностях организации муниципальной службы в Белгородской области [Электронный ресурс] : закон Белгородской области от 24 сентября 2007 г № 150 (в ред. от 28 сентября 2018 г.) // Консорциум Кодекс – электронный фонд правовой и нормативно-технической документации : [сайт] / АО «Кодекс». – Москва, –2019. – Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/469021863>.
4. Об утверждении положения о муниципальном кадровом резерве [Электронный ресурс] : Распоряжение Администрации города Белгорода от 30 января 2012 г. № 209 // Официальный сайт органов местного самоуправления города Белгорода: офиц. сайт : [сайт] – Режим доступа: <http://www.beladm.ru/self-government/administraciya-goroda/kadrovaya-politika/kadrovyy-rezerv/>.
5. Об утверждении муниципальной программы «Муниципальное управление и развитие муниципальной кадровой политики городского округа «Город Белгород»» [Электронный ресурс] : Постановление администрации города Белгорода от 8 декабря 2016 г. № 224 // Официальный сайт органов местного самоуправления города Белгорода : [сайт]. – Белгород, 2005-2016. – Режим доступа: <http://www.beladm.ru/publications/publication/municipalnoe-upravlenie-i-razvitie-solidarnogo-obs/>.

6. Положение об Управлении кадровой политики администрации города Белгорода [Электронный ресурс] // Официальный сайт органов местного самоуправления города Белгорода : [сайт]. – Белгород, 2005-2016. – Режим доступа: <http://www.beladm.ru/publications/publication/upravlenie-kadrovoj-politiki/>.

7. Положение о порядке проведения конкурсов на замещение вакантной должности и (или) на включение в кадровый резерв для замещения должности муниципальной службы в органах местного самоуправления, муниципальном органе городского округа «Город Белгород» [Электронный ресурс] : Решение Совета депутатов города Белгорода от 27 марта 2012 г. № 580 (с изм. на 26.11.2013) // Консорциум Кодекс – электронный фонд правовой и нормативно-технической документации : [сайт] / АО «Кодекс». – Москва, -2019. – Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/428670671>.

8. Об институте наставничества в администрации города Белгорода [Текст] : Распоряжение администрации города Белгорода от 18 августа 2015 г. № 1002 // Управление кадровой политики администрации города Белгорода. – Документ опубликован не был.

9. Об утверждении Положения о муниципальном кадровом резерве [Электронный ресурс] : Распоряжение администрации города Белгорода от 30 января 2012 г. № 209 // Консорциум Кодекс – электронный фонд правовой и нормативно-технической документации : [сайт] / АО «Кодекс». – Москва, -2019. – Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/428670671>.

10. Об утверждении Положения об организации дополнительного профессионального образования муниципальных служащих администрации города Белгорода [Текст] : Распоряжение администрации города Белгорода от 11 декабря 2017 г. № 832-л // Управление кадровой политики администрации города Белгорода. – Документ опубликован не был.

11. Отчет о реализации муниципальной программы «Муниципальное управление и развитие муниципальной кадровой политики городского округа

«Город Белгород» на 2017-2020 годы» за 6 месяцев 2018 года [Текст] // Управление кадровой политики администрации города Белгорода. – Документ опубликован не был.

12. Об утверждении Порядка назначения выплаты ежемесячного денежного поощрения, ежеквартальной премии [Текст] : Распоряжение администрации города Белгорода от 10 августа 2010 г. № 3247 // Управление кадровой политики администрации города Белгорода. – Документ опубликован не был.

13. Об утверждении Положения о проведении конкурса «Лучший муниципальный служащий Администрации города Белгорода» [Текст] : Распоряжение администрации города Белгорода от 31 мая 2012 г. № 2044 // Управление кадровой политики администрации города Белгорода. – Документ опубликован не был.

14. Алехина, Л. Л. Кадровые технологии в системе управления персоналом государственной службы [Текст] / Л. Л. Алехина, С. А. Легостаева // Образование и наука без границ: фундаментальные и прикладные исследования. – 2016. – № 1. – С. 322-327.

15. Астахов, Ю. В. Актуальные проблемы кадровой политики на основе использования современных кадровых технологий [Текст] / Ю. В. Астахов, И. В. Конев, М. А. Коломыцева // Научное обозрение. Серия 2: Гуманитарные науки. – 2017. – № 4-5. – С. 88-99.

16. Астахов, Ю. В. Кадровые технологии в системе муниципальной службы [Текст] : дис. ... канд. социол. наук. – Белгород, 2010. – 250 с.

17. Астахов, Ю. В. Муниципальная кадровая политика: теория, методология, технология : монография [Текст] / Ю. В. Астахов, В. И. Патрушев. – Белгород: Белгородская областная типография, 2014. – 340 с.

18. Астахов, Ю. В. Практика использования кадровых технологий в муниципальных органах власти (Белгородский опыт) [Текст] / Ю. В. Астахов

// Вестник Челябинского государственного университета. – 2013. – № 13 (304). – С. 111-113.

19. Астахов, Ю. В. Современные кадровые технологии: от теории к муниципальной практике: монография [Текст] / Ю. В. Астахов. – Белгород : Областная типография, 2010. – 250 с.

20. Астахов, Ю. Формирование кадровой политики с использованием современных кадровых технологий [Текст] / Ю. Астахов, М. Коломыцева, А. Везенцев // Управление городом: теория и практика. – 2018. – № 1 (28). – С. 61-70.

21. Беляева, М. В. Управление профессиональным развитием муниципальных служащих [Текст] / М. В. Беляева // Молодой ученый. – 2018. – № 3 (189). – С. 61-64.

22. Богатырева, И. В. Формы и методы оценки профессиональной деятельности муниципальных служащих: современные тенденции и перспективы совершенствования [Текст] / И. В. Богатырева // Власть. – 2016. – Т. 24. – № 3. – С. 40-44.

23. Богдан, Н. Н. Кадровая работа в муниципальной службе [Текст] / Н. Н. Богдан. – Новосибирск : СибАГС, 2014. – 282 с.

24. Борщевский, Г. А. Тенденции совершенствования оценочных технологий кадровой работы в государственном аппарате регионов России [Текст] / Г. А. Борщевский, Н. Н. Мусинова // Вестник Университета (Государственный университет управления). – 2013. – № 8. – С. 86-92.

25. Быкова, Е. С. Коучинг как социальная технология развития кадрового потенциала органов местного самоуправления [Текст] / Е. С. Быков // Теория и практика общественного развития. – 2014. – № 3. – С. 71-73.

26. Бычкова, Н. П. Основные направления совершенствования процедуры подбора персонала на муниципальную службу [Текст] / Н. П. Бычкова, Э. А. Бовель // Естественно-гуманитарные исследования. – 2018. – № 20 (2). – С. 23-25.

27. Войтович, В. Ю. Научный подход реализации кадровых технологий в условиях демократического государства [Текст] / В. Ю. Войтович // Государственное и муниципальное управление: теория, история, практика : материалы IV междунар. науч.-практ. конф., Ижевск, 22 апр. 2014. – Ижевск : ИД «Удмуртский университет», 2014. – 381 с.

28. Гайдукова, И. Б. Новые кадровые технологии как средство повышения эффективности деятельности государственных и муниципальных служащих [Текст] / И. Б. Гайдукова // Актуальные проблемы социально-гуманитарного и научно-технического знания. – 2016. – № 3 (8). – С. 36-38.

29. Грибова, О. В. Кадровый менеджмент в органах местной власти [Текст] / О. В. Грибова, М. В. Корниенко // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Общественные науки. – 2018. – № 3 (47). – С. 168-177.

30. Данкова, Ж. Ю. Эффективное использование кадровых технологий в органах местного самоуправления [Электронный ресурс] / Ж. Ю. Данкова, С. М. Ножка // Электронный научный журнал «ГосРег». – 2016. – № 3. – Режим доступа: <http://gosreg.amchs.ru/gos-i-mun-upravlenie/dankova-zh-yu-nozhka-s-m-effektivnoe-ispolzovanie-kadrovyyh-texnologij-v-organax-mestnogo-samoupravleniya.html>.

31. Думанская, Е. П. Дополнительное профессиональное образование государственных гражданских и муниципальных служащих и его связь с экономическим развитием территории [Текст] / Е. П. Думанская, А. В. Федоров // Сборник трудов по проблемам дополнительного профессионального образования. – 2018. – № 34. – С. 65-76.

32. Зотов, В. В. Реализация кадровой политики технологиями «мягкого управления» на муниципальном уровне [Текст] / В. В. Зотов, Е. Н. Фурман // Управление в XXI веке : сборник статей по материалам междунар. науч.-практ. конф., Белгород, 1-2 ноября 2016 г. / редкол.: В. М. Захаров [и др.] – Белгород : ИД «Белгород» НИУ «БелГУ», 2016. – 484 с.

33. Зотов, В. В. Социально-профессиональный статус муниципального служащего в контексте технологий формирования кадрового резерва [Текст] / В. В. Зотов, Е. Н. Фурман // Научные ведомости Белгородского государственного университета. Серия: Философия. Социология. Право. – 2016. – № 3 (224). – С. 42-47.

34. Кабалин, А. Д. Профессиональное развитие муниципальных служащих города как фактор повышения уровня конкурентоспособности местной власти [Текст] / А. Д. Кабалин // Государственное и муниципальное управление в XXI веке: теория, методология, практика. – 2016. – № 22. – С. 7-10.

35. Карпенко, Е. В. Кадровый резерв как технология управления профессиональной мобильностью гражданских служащих (региональный аспект) [Текст] / Е. В. Карпенко, Г. В. Макарова // Вестник Брянского государственного университета. – 2015. – № 2. – С. 251-254.

36. Киселева, О. В. Применение современных кадровых технологий на государственной гражданской службе [Текст] / О. В. Киселева, Т. А. Пилюгина // Казанский экономический вестник. – 2014. – № 2 (10). – С. 64-68.

37. Коломыцева, М. А. Современные кадровые технологии в системе муниципального управления [Текст] / М. А. Коломыцева // Научные ведомости Белгородского государственного университета. Серия : Философия. Социология. Право. – 2014. – № 8 (127). – С. 260-264.

38. Коломыцева, М. А. Теоретические основы современных кадровых технологий в деятельности муниципальной власти [Текст] / М. А. Коломыцева // Управление городом : теория и практика. – 2013. – № 2 (9). – С. 64-66.

39. Кудяев, П. П. Мероприятия по формированию современных внутриорганизационных кадровых технологий в системе государственной гражданской службы [Текст] / П. П. Кудяев // Молодой ученый. – 2013. – № 12 (59). – С. 658-663.

40. Ломова, Н. Г. Особенности применения кадровых технологий при прохождении государственной службы [Текст] / Н. Г. Ломова // Алтайский вестник государственной и муниципальной службы. – 2016. – № 3. – С. 30-32.
41. Ломова, Н. Г. О некоторых проблемах применения современных кадровых технологий на государственной гражданской службе [Текст] / Н. Г. Ломова // Алтайский вестник государственной и муниципальной службы. – 2015. – № 5. – С. 24-27.
42. Михайлова, А. В. Региональный опыт кадровых технологий муниципальных служащих [Текст] / А. В. Михайлова // Экономика и предпринимательство. – 2018. – № 5 (94). – С. 463-469.
43. Рзаев, Э. Н. Влияние кадровых технологий в управлении персоналом [Электронный ресурс] / Э. Н. Рзаев, О. Н. Чернова // Институт организационной психологии : [сайт] / Институт организационной психологии. – М., -2016. – Режим доступа: http://inpsy.org/publications/carrer_technology/463_file_1.pdf.
44. Севрюкова, Н. Е. Центр оценки как технология формирования кадрового резерва государственной гражданской службы на примере Томской области [Текст] / Н. Е. Севрюкова // Актуальные проблемы модернизации управления и экономики : российский и зарубежный опыт материалы Всероссийской науч.-практ. конф., Томск, 29-30 марта 2015 г. – Томск : Издательство Томского университета, 2015. – 418 с.
45. Смирнов, В. С. Кадровые технологии в органах местного самоуправления как механизм модернизации различных сфер общественно-политической жизни государства [Текст] / В. С. Смирнов, О. А. Уржа // Материалы Ивановских чтений. – 2019. – № 1 (23). – С. 120-127.
46. Соловьева, М. Н. Практика применения кадровых технологий в системе муниципальной службы [Текст] / М. Н. Соловьева, У. С. Борисова // Экономика и современный менеджмент : теория и практика. – 2014. – № 35. – С. 137-141.

47. Сорокина, А. С. Организационно-правовые основы и особенности проведения конкурса на муниципальной службе [Текст] / А. С. Сорокина, Ю. Н. Трифонов // Современное общество и власть. – 2018. – № 1 (15). – С. 164-171.

48. Фатьянов, А. А. Современная кадровая технология ротации кадров [Текст] / А. А. Фатьянов // Юридический вестник ДГУ. – 2016. – № 2. – С. 126-128.

49. Шмидт, В. В. Формирование кадрового резерва как одна из технологий кадровой работы в муниципальной службе (на примере муниципального образования «Нерюнгринский район» республика Саха (Якутия)) [Текст] / В. В. Шмидт, Т. В. Романова // Государственное и муниципальное управление в XXI веке : теория, методология, практика. – 2015. – № 16. – С. 149-154.

50. Конкурсы на замещение вакантных должностей и (или) на включение в кадровый резерв и их итоги [Электронный ресурс] // Официальный сайт органов местного самоуправления города Белгорода : [сайт]. – Белгород, 2005-2016. – Режим доступа: <http://www.beladm.ru/self-government/administraciya-goroda/kadrovaya-politika/vakansii-konkursy-rezyume/konkursy-na-zameshenie-vakantnyh-dolzhnostej-i-ili-na-vklyuchenie-v-kadrovyy-rezerv-i-ih-itogi/>.

51. Список резерва управленческих кадров администрации города Белгорода по состоянию на 1 января 2016 года [Электронный ресурс] // Официальный сайт органов местного самоуправления города Белгорода : [сайт]. – Белгород, 2005-2016. – Режим доступа: <http://www.beladm.ru/self-government/administraciya-goroda/kadrovaya-politika/kadrovyy-rezerv/>.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Паспорт проекта

«Профессиональное и личностное развитие муниципальных служащих администрации г. Белгорода»

Цель проекта	повышение уровня профессионального и личностного развития муниципальных служащих посредством прохождения программ дополнительного образования не менее чем 60 служащими.
Задачи проекта	<ul style="list-style-type: none"> – формирование и поддержание высокого квалификационного уровня муниципальных служащих в органах местного самоуправления в соответствии с современной управленческой практикой; – внедрение инновационных технологий в практику дополнительного образования муниципальных служащих; – формирование активной информационно-обучающей среды и повышения мотивации к самостоятельному профессиональному и личностному росту; – непрерывное планомерное повышения уровня квалификации муниципальных служащих; – создание необходимых благоприятных условий для личностного и карьерного роста; – формирование профессионального самосознания муниципальных служащих, стремления к постоянному профессиональному и личностному развитию и повышению своей квалификации.
Мероприятия проекта	<ol style="list-style-type: none"> 1. Оценка Управлением кадровой политики администрации квалификационного уровня сотрудников с целью выявления потребности в повышении профессионального и личностного роста муниципальных служащих. 2. Составление плана профессионального и личностного развития муниципальных служащих администрации г. Белгорода. 3. Проведение мониторинга высших учебных заведений, учебных центров, организаций и предлагаемых ими учебных продуктов по профессиональному и личностному развитию. 4. Заключение договора с соответствующими образовательными учреждениями на обучение муниципальных служащих. 5. Прохождение обучения муниципальных служащих в образовательных учреждениях, центрах по утвержденным программам профессионального и личностного развития. 6. Проведение Управлением кадровой политики оценочных процедур с целью выявления практической значимости прошедшего обучения.
Результаты проекта	<u>Количественный показатель</u> выражается в количестве муниципальных служащих, прошедших курсы

	<p>профессионального и личностного развития по программам дополнительного образования не менее 60 человек.</p> <p><u>Качественные результаты</u> реализации проекта заключаются в совершенствовании системы профессионального и личностного развития муниципальных служащих, прежде всего в направлении внедрения принципов ориентации на практику, управления по результатам; создании условий и гарантий для закрепления на муниципальной службе высококвалифицированных специалистов, формирования у них заинтересованности в своем профессиональном росте, в повышении качества и эффективности их труда; внедрение научно обоснованной системы определения и планирования потребностей в кадрах и их профессиональном развитии; повышении качества предоставления муниципальных услуг населению за счет повышения качественных характеристик кадрового состава муниципальной службы.</p>
Общий объем финансирования проекта	540 тыс. руб.